

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS
MONITOREADO A TRAVÉS DE UN BALANCED SCORECARD
EN LA EMPRESA L. A. SERVICES EN LA CIUDAD DE QUITO

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL

LUIS ALEJANDRO BURBANO GONZALES

ANDRÉS ISRAEL PÉREZ ENRÍQUEZ

DIRECTOR: ING. IVÁN RUEDA

QUITO, 2013

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Iván Rueda

LECTORES:

Ing. Fabián Cueva

Ing. Freddy Arévalo

DEDICATORIA

A mis queridos padres, mis hermanos que han estado conmigo en todo momento, mis abuelitos que siempre me brindaron su apoyo incondicional y afirmaron mis decisiones, a mis compañeros de universidad, mi compañero de tesis y finalmente este gran paso para mi vida profesional es en memoria de mi gran compañera la VITA.

Luis

DEDICATORIA

Sin duda Dios ha puesto en mi camino a personas tan maravillosas quienes con su tiempo, su cariño y consejos han hecho posible que hoy alcance una meta más. Quiero que mi madre Amparito Enríquez sea quien reciba esta dedicatoria por ser mi luz a todo momento. Además, quiero compartir esta dedicatoria a mi abuelita Mercedes que pese que ya no me acompaña, sé que estaría muy contenta y orgullosa de este logro.

Andrés

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

CAPITULO 1, 3

1. DIAGNÓSTICO Y SITUACIÓN DE LA EMPRESA L.A. SERVICES, 3

1.1 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE, 3

1.1.1 Factores Políticos / legales, 3

1.1.2 Factores Económicos, 5

1.1.3 Factores Tecnológicos, 9

1.1.4 Factores Socio-Cultural, 11

1.1.5 Factores Ambientales, 12

1.2. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTAL, 14

1.2.1 Reseña Histórica, 14

1.2.2 Ubicación, 15

1.2.3.1 Factores del Mercado, 18

1.3 MISIÓN, 22

1.4 VISIÓN, 23

1.5 PRINCIPIOS Y VALORES, 24

1.6 OBJETIVOS, 25

1.7 ESTRATEGIAS, 26

1.8 ORGANIGRAMA, 27

1.9 RECURSOS HUMANOS, 28

1.10 RECURSOS FINANCIEROS Y LEGALES, 29

1.11. RECURSOS TECNOLÓGICOS, 32

1.12 ANÁLISIS FODA, 32

- 1.12.1 Fortalezas, 34**
- 1.12.2 Debilidades, 35**
- 1.12.3 Oportunidades, 36**
- 1.12.4 Amenazas ,37**

CAPITULO 2, 40

2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS Y DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS, 40

- 2.1 ¿GESTIÓN POR PROCESOS?, 40
- 2.2 ¿QUÉ ES UN PROCESO?, 41
- 2.3 TIPOS DE PROCESOS, 42
 - 2.3.1 Estratégicos/ Direccionamiento Estratégico, 42**
 - 2.3.2 Misionales/ Operacionales, 43**
 - 2.3.3 Apoyo, 43**
- 2.4 DIAGRAMA DE FLUJO, 45
- 2.5 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO, 46
 - 2.5.1 Valor Agregado, 46**
- 2.6 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, 47
- 2.7 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS ACTUAL, 56

CAPITULO 3, 61

3. MEJORA DE PROCESOS, 61

- 3.1 MEJORA DE PROCESOS, 62
- 3.2 MAPA DE PROCESOS, 63
- 3.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, 64
- 3.4 ANÁLISIS DEL MAPA PROPUESTO, 67

CAPITULO 4, 79

4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC), 79

- 4.1 ANTECEDENTES, 79
- 4.2 OBJETIVOS DEL BALANCED SCORECARD, 80
- 4.3 ACLARACIONES SOBRE EL BALANCED SCORECARD, 80
- 4.4 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD, 81
 - 4.4.1 Perspectiva Financiera, 82**
 - 4.4.2 Perspectiva de clientes, 83**
 - 4.4.3 Perspectiva de procesos, 83**
 - 4.4.4 Perspectiva de aprendizaje organizacional, 84**
- 4.5 METODOLOGÍA, 86
 - 4.5.1 Definir la visión y objetivos, 87**
 - 4.5.2 Metas, indicadores y responsables por nivel, 88**
 - 4.5.3 Comunicación y capacitación, 90**
 - 4.5.4 Integración a todas las fases de gestión empresarial, 91**
- 4.6 MAPA ESTRATÉGICO, 92
- 4.7 APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD, 94

CAPITULO 5, 103

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 103

- 5.1 CONCLUSIONES, 103
- 5.2 RECOMENDACIONES, 106

BIBLIOGRAFÍA, 108

ANEXOS, 107

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se enfoca en el diseño de un modelo de Gestión por Procesos mismo que será monitoreado a través de un Balanced Scorecard en la empresa L.A. Services, domiciliada desde hace 19 años en la ciudad de Quito, dedicada proveer material de ferretería a empresas del sector petrolero.

En el primer capítulo se describe un diagnóstico situacional de L.A. Services, es decir, un análisis del macroambiente y microambiente sobre el cual se desenvuelve la empresa, en este sentido se describe la razón de ser de la empresa y orientación a largo plazo, se visualiza un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidad y amenazas (FODA), descripción de competidores, proveedores y clientes, así como también la reseña histórica de la misma.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico del diseño de un modelo de gestión por procesos, seguido del levantamiento de procesos actuales con su respectivo análisis de valor agregado de los procesos antes mencionados.

La metodología de mejoramiento de procesos se encuentra en el tercer capítulo, donde además se presenta por primera vez el mapa de procesos propuesto del cual se desprende cada uno de los manuales de procedimientos (9 macroporcesos y 18 procesos), cada manual contiene: objetivos, alcances, políticas, diagramas de flujos (tipo árbol alineados

con la metodología ANSI) y sobre todo los indicadores con su respectiva fórmula de cálculo, los cuales servirán como base fundamental del cuarto capítulo.

Adicionalmente, el cuarto capítulo contiene el marco teórico y el diseño de la herramienta Balanced Scorecard, la misma que se encuentra diseñada en Microsoft Excel, ya que facilita al usuario el ingreso de datos y su posterior análisis de acuerdo al comportamiento de los indicadores. El archivo tiene varias pestañas que muestran el comportamiento que la organización obtiene con el sistema de control visual tipo semáforo.

Finalmente, se pone a consideración varias conclusiones obtenidas del desarrollo de este trabajo, así como también recomendaciones que podrían representar mejoras visibles para una excelente administración de L.A. Services, cumpliendo así los objetivos de esta disertación de grado.

INTRODUCCIÓN

El alto índice de fracasos empresariales en el Ecuador de los últimos años generado por el exigente nivel de competitividad y por las malas prácticas gerenciales cuya raíz principal son los procesos deficientes los cuales ocasionan una baja de rendimiento en la productividad de la empresa, un ejemplo de estos procesos son los cuellos de botella que aparecen en la parte administrativa como son las llamadas innecesarias, memorandos que no son requeridos.

El método tradicional de dirigir a una empresa además lleva consigo otro gran problema y es que las decisiones que se toman se las hace de manera tardía y muchas veces desacertadas debido a que muchas organizaciones no son capaces de detectar diferentes señales de alerta o de precaución que se presentan frente a procesos ineficientes; entre otros aspectos, porque no cuentan con herramientas administrativas que hagan posible el control eficiente y que colaboren en la toma de decisiones.

Actualmente muchas empresas se encuentran en la era de gestionar los procesos de manera diferente, es decir, enfocando dichos procesos a las necesidades y requerimientos del sus cliente, dejando a un lado la vista funcional de la organización por tener la visión transversal de la misma.

Teniendo presente que el sector petrolero al ser uno de los más influyentes en la economía de nuestro país requiere de empresas capaces de ofrecer productos y servicios que se ajusten a los altos estándares de calidad de cada uno de sus procesos.

Es por ello que la empresa L.A. SERVICES que interviene en el sector petrolero siente la carencia y por ende la necesidad de realizar un sistema de gestión por procesos, el mismo que exige de un seguimiento constante para que funcione y realmente se vea reflejado en sus operaciones, eliminando y mejorando las diferentes actividades que se dan en los procesos. El principal beneficio de utilizar un Sistema de Gestión por Procesos es que se tiene a un cliente satisfecho con el producto o servicio que adquiere y tiene la certeza de que lo que recibe satisface sus necesidades por tal motivo la organización puede estar segura de una cosa que es la permanencia y competitividad en el mercado, a su vez la herramienta de control Balance Scorecard permite traducir la información y cambios en el entorno para tomar decisiones en base a indicadores que ayudaran a medir los objetivos en relación a su misión y estrategias de la organización.

CAPITULO 1.

1. DIAGNÓSTICO Y SITUACIÓN DE LA EMPRESA L.A. SERVICES

En este capítulo se realiza un análisis a nivel macro y micro de los factores involucrados en el desarrollo y funcionamiento de la empresa. Este análisis es la base primordial para lograr desarrollar el tema de esta disertación.

Los datos que sirvieron de base para este análisis, se obtuvieron de una serie de entrevistas tanto con el representante legal de la empresa como también los colaboradores, los cuales siempre estuvieron dispuestos a compartir toda la información requerida.

1.1 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

1.1.1 Factores Políticos / legales

El Ecuador es un país democrático e independiente desde el año 1830, como sabemos en la última década el país ha contado con cinco presidentes, teniendo una gran inestabilidad política; sin embargo, el actual gobierno (Eco. Rafael Correa) tiene para muchos ha logrado un nivel elevado de aceptación popular en su años de mandato.

Como todos los comicios siempre existirá una incertidumbre de las políticas y estratégicas que se aplicaran en el país y sin duda las PYMES se verán afectadas por cualquiera que sea la decisión democrática.

Las empresas ecuatorianas para su adecuado funcionamiento se rigen al siguiente marco legal las mismas que son de carácter general y obligatorias en el país, cabe recalcar que cada sector tiene un marco legal más específico.

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley de seguridad social - Código de trabajo
- Ley de régimen tributario interno - Código tributario
- Ley de hidrocarburos
- Ley de comercio exterior y aduanas

Las empresas ecuatorianas deben cumplir con el Estado a través del organismo correspondiente tales como: Servicio de Rentas Internas (SRI) la misma que es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos interno establecidos por Ley, mediante la aplicación de la normativa vigente. Las empresas constituidas en el país se sujetan a las normas establecidas del Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) el cual dentro de sus principales funciones es proteger los derechos fundamentales de los trabajadores. El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) se encarga de aplicar el sistema del seguro general obligatorio que forma parte del sistema nacional de seguridad nacional al que todas las empresas constituidas en el país están obligadas.

El Estado ecuatoriano a través de la Secretaria de Hidrocarburos en el año 2010 dispone el cambio en el tipo de contrato a las empresas petroleras que operan en el país, misma que entrega en vigencia en enero del 2011. Dicha disposición establece la nueva modalidad de contrato a un modelo de prestación de servicios para la exploración y explotación de hidrocarburos, en la cual se establece el pago de un precio fijo por barril de petróleo a las empresas operadoras y la diferencia del mercado del barril de petróleo representa un ingreso líquido para el Estado.

Otro cambio importante es la reforma del art. 94 de la Ley de hidrocarburos, publicada en Julio del 2010, el 12% de las utilidades generadas en un ejercicio económico en las empresas del sector hidrocarburífero debe ser pagado al Estado ecuatoriano.

Todas las empresas del sector petrolero se encuentran controladas por la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH), que es el organismo técnico administrativo encargado de regular, controlar, y fiscalizar las actividades técnicas y operacionales en las diferentes fases de la industria.

1.1.2 Factores Económicos

La fuente más importante de la economía del Ecuador proviene de la exportación de crudo y derivados, que en los últimos años han oscilado entre un 43% y 63% del total de exportaciones del país y entre un 43% y 59% del

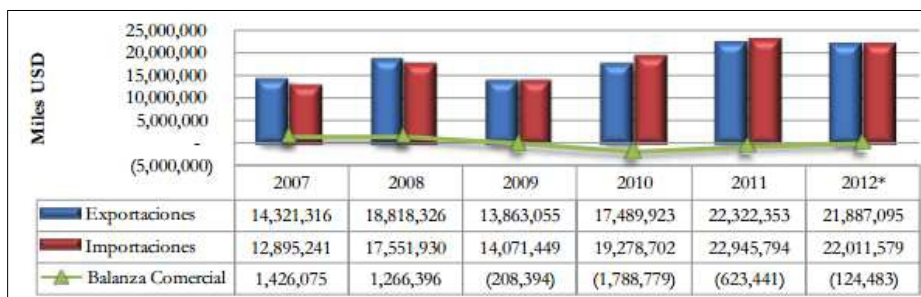
presupuesto general del Estado. Cabe recalcar que para el presupuesto del periodo 2012 se tomó como base US\$ 79.7 por cada barril de petróleo.

Actualmente, el valor del barril de petróleo cerró en diciembre de 2012 a un valor de US\$ 92,82 y para febrero de 2013 a US\$ 92.70, valores según el Banco Central del Ecuador.

A continuación, se presenta en el cuadro No. 1 tanto las importaciones como exportaciones realizadas por el país en el primer semestre del año 2012. Cabe recalcar que la economía ecuatoriana depende mucho de las exportaciones petroleras.

CUADRO No. 1

Balanza Comercial Ecuador – Mundo (Miles US\$)



Fuente y Elaboración: Dirección de Ingeniería Comercial e Inversiones PROECUADOR

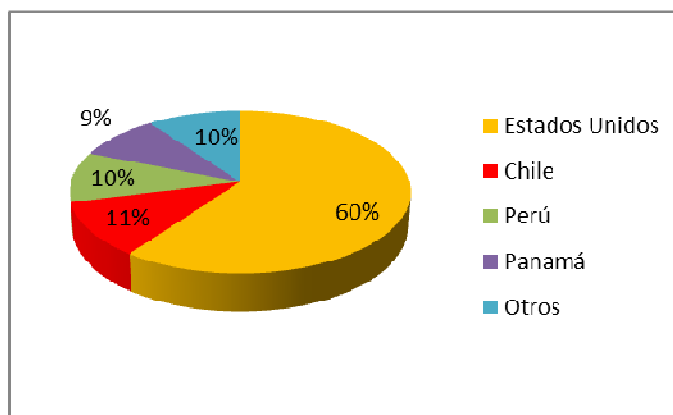
Se observa que la balanza comercial ecuatoriana incrementa paulatinamente año tras año, tanto de compras al exterior como de productos exportados.

Ecuador y Venezuela mantienen un Acuerdo de Cooperación y Complementación Económica que fue firmado en abril del año 2011, a través el cual se extienden preferencias arancelarias a sus productos, por lo que los aranceles entre estos países son de nivel cero.

Se presenta a continuación el cuadro No. 2 donde se puede observar los principales destinos de las exportaciones petroleras del Ecuador del periodo Enero- Julio 2012.

CUADRO No. 2

Principales Destinos de las Exportaciones Petroleras (Miles de US\$ FOB)



Fuente: Dirección de Ingeniería Comercial e Inversiones PROECUADOR

Elaborado por: Luis Burbano – Andrés Pérez

Se puede observar que el principal destino de las exportaciones se las hace a Estados Unidos con un 60% de participación a pesar de los inconvenientes políticos existentes entre Ecuador y USA, a continuación se encuentra Chile con un 11% seguido por Perú y Panamá con 10% y 9% respectivamente.

El cuadro No. 3 muestra los principales productos no petroleros de exportación del país.

CUADRO No. 3**Productos No Petroleros de Exportación**

Producto	Ene-Jun	2012
Banano	918.004	23.01%
Camarones congelados	515.747	12.93%
Atún en conserva	277.368	6.95%
Rosas	269.94	6.77%
Cacao en grano	143.901	3.61%
Oro las demás forma en bruto	116.301	2.92%
Preparaciones y conservas de pescado	96.099	2.41%
Aceite de Palma en bruto	64.769	1.62%
Extractos, esencias u concentraciones de café	61.01	1.53%
Vehículos a diesel para transporte	45.116	1.13%
Aparatos de cocción y estufas	40.398	1.01%
Otros	1440.639	36.11%
TOTAL	3989.292	100%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Luis Burbano – Andrés Pérez

Las PYMES ecuatorianas deben recurrir a las líneas de créditos que la banca ecuatoriana ofrece, ya que no cuentan con un flujo de efectivo continuo. En el país las tasas de los préstamos son relativamente altas pero con una tendencia estable tal como se lo puede observar en el cuadro No. 4.

CUADRO No. 4**Tasas de Interés Activas Efectivas**

REFERENCIALES VIGENTES PARA MAYO DE 2012				
	Productivo Corporativo	Productivo Empresarial	Productivo PYMES	Microcrédito Minorista
Apr-11	8.34	9.63	11.28	28.97
May-11	8.34	9.63	11.28	28.97
Jun-11	8.37	9.54	11.27	28.97
Jul-11	8.37	9.54	11.27	28.97
Aug-11	8.37	9.54	11.27	28.97
Sep-11	8.37	9.54	11.27	28.97
Oct-11	8.17	9.53	11.27	28.82
Nov-11	8.17	9.53	11.27	28.82
Dec-11	8.17	9.53	11.27	28.82
Jan-12	8.17	9.53	11.27	28.82
Feb-12	8.17	9.53	11.27	28.82
Mar-12	8.17	9.53	11.27	28.82
Apr-12	8.17	9.53	11.27	28.82
May-12	8.17	9.53	11.27	28.82
Medida: %				

Fuente: Banco Central del Ecuador**Elaborado por:** Luis Burbano – Andrés Pérez

Las empresas distribuidoras otorgan precios privilegiados en relación al tiempo de pago de los productos adquiridos, es decir, entre menor sea el plazo de pago mayor descuento se obtendrá, es aquí donde surge un problema de liquidez para acceder a este beneficio ya que los compradores pagan siempre a 30 y 60 días.

1.1.3 Factores Tecnológicos

En el Ecuador la industria petrolera es la fuente de tecnología que aporta el conocimiento para el progreso tecnológico del país. A su vez el incremento del valor del petróleo ha permitido una mayor inversión para desarrollo sector. Innumerables avances tecnológicos en metalurgia, materiales especiales, electrónica, comunicaciones, software, física, matemática, control automático, sensores especiales, químicos especiales, y otros, se han logrado en

fin del negocio del petróleo, el cual justifica la aplicación del conocimiento tecnológico en la tecnología de punta.

La tecnología en Ecuador es bastante escasa la cual ha traído graves consecuencias con respecto al desarrollo, ya que la falta de esta no ha permitido avanzar de una manera óptima en el mercado competitivo a nivel mundial. Ecuador se encuentra en una notoria desventaja con los demás países, generando un gigantesco abismo entre nosotros y los demás países, como Estados Unidos; este barranco basado en la desventaja, y sobre todo en la dependencia de estos, ya que ellos brindan la tecnología que nosotros carecemos.

La falta de presupuesto del Ecuador para invertir en tecnología es lo que más agrava a la situación, como por ejemplo la ciencia y la tecnología, en la cual no existe rubro para el desarrollo más aún, cuando se necesita el insumo de la investigación científica para la innovación a fin de ser más productivos y competitivos.

Está muy claro que el avance tecnológico se ha producido de una manera abrupta y acelerada y el Ecuador no se encuentra aislado de este fenómeno ya que la globalización hace que los países adopten muchas medidas y acciones de forma muy rápida y en muchas ocasiones no se encuentran preparadas.

La tecnología trae consigo muchos beneficios como la obtención de información de una forma más rápida y libre, disminuyendo tiempos en su búsqueda y en toma de decisiones.

La mayoría de empresas a nivel mundial utilizan el software de Microsoft el cual cuenta con aplicaciones de fácil uso y de gran utilidad.

Gran parte de los clientes (empresas petroleras), con el fin de transparentar los procesos de compras, han adaptado la herramienta SAP para que cada proveedor participe en el proceso de licitación de una manera más equitativa, cuyo funcionamiento es similar al portal de compras públicas.

1.1.4 Factores Socio-Cultural

Al ser el Ecuador un país que cuenta con cuatro regiones naturales, se hace un poco difícil el discutir de esto en las empresas, ya que cada región cuenta con diferentes costumbres, tradiciones, leyendas, las mismas que de alguna forma influyen en el desenvolvimiento de las actividades de las empresas que se ubican en el país, estas pueden variar su desempeño en cada una de las regiones. Por ejemplo: una empresa en que sus actividades fueran excelentes en la Sierra, eso no quiere decir que en el Oriente las actividades resulten de la misma forma.

Además, hay que tener en cuenta que las PYMES en el país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o

añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo, aproximadamente el 70% de la fuerza laboral es cubierta por las PYMES representan el 80% del PIB.

El gobierno debe apoyar más al crecimiento y desarrollo de las PYMES ya que se podría disminuir el auge delictivo actual, creando plazas de trabajo, empleando a más personas, se dice que la delincuencia se da porque no existe empleo.

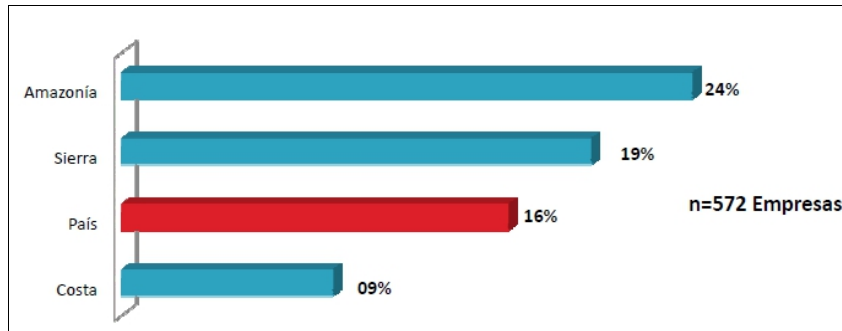
1.1.5 Factores Ambientales

Toda actividad industrial genera algún tipo de impacto ambiental, la industria petrolera ha sido duramente criticada y desde luego una de las más interesadas en implementar procesos y actividades que prevengan y minimicen en lo posible algún tipo de pasivo ambiental. Para ello las empresas petroleras que operan en Ecuador se rigen bajo las normativas que la Secretaría de Hidrocarburos establece.

En el cuadro No. 5 se muestra el impacto ambiental de cuatro regiones del país, excluyendo la región insular.

CUADRO No. 5

Estudios 2012 de Impacto Ambiental por Regiones

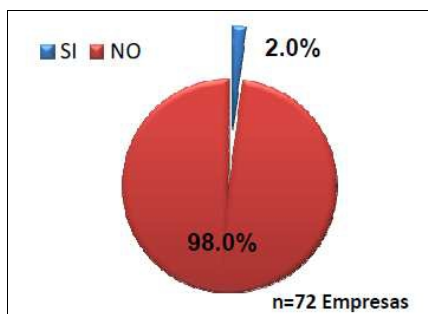


Fuente y elaboración: INEC, Encuesta del Gasto e Inversión privada en Protección Ambiental

Como podemos observar en el cuadro anterior, la región amazónica del país es la zona donde mayor número de estudios de impacto ambiental se han realizado, esto debido a la presencia petrolera de la zona. Sin embargo, según el reporte nacional de estadísticas de gasto empresarial en protección ambiental 2010 realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) muestra los siguientes datos, mismos que continúan siendo muy bajos:

- El 80% de las empresas en el país no invierten en protección ambiental
- El 90% de las empresas no cuentan con una licencia ambiental que acredite a la misma con funcionamiento ambiental responsable.

Adicionalmente, en el cuadro No. 6 podemos observar el porcentaje de las empresas ecuatorianas que cuentan con la certificación ISO 140001.

CUADRO No. 6**Empresas que tienen certificación ISO 140001 en Ecuador**

Fuente y Elaboración: INEC, Encuesta del Gasto e Inversión privada en Protección Ambiental 2010

1.2. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTAL**1.2.1 Reseña Histórica**

La empresa nace en el año 1994 bajo el nombre de S.T.I. (Surtidora Técnica Industrial) y en el año 2001 cambia su nombre comercial a L.A. Services debido a que otras empresas del sector empezaron a utilizar nombres muy parecidos adaptando las siglas. En el mismo año en el que la empresa cambia su nombre comercial, el SRI procede a dar la calificación de “Obligado a llevar contabilidad”.

Posteriormente en los últimos 5 años L.A. Services ha tratado de expandir sus operaciones a otros sectores como el florícola, de la construcción y alimentación. En el sector florícola no se obtuvo mayor éxito debido a que las políticas de entrega de materiales exigían que los insumos se entreguen en las plantaciones ubicadas en el cantón Cayambe y cercanías de la provincia de

Imbabura, lo cual dificultaba el proceso y sobre todo encarecía el producto. En el sector alimenticio se mantiene un único cliente que es Pepsico Alimentos, empresa que tiene bajo su línea de negocios Frito Lay y Quaker.

Finalmente este año se incluyó la comercialización de línea blanca en L.A. Services como una nueva línea de negocio, misma que ha representado aproximadamente el 30% de las ventas globales.

1.2.2 Ubicación

L.A. SERVICES se encuentra ubicado en el Valle de los Chillos, autopista General Rumiñahui km5, calle Miguel de Santiago N9 339 y Calle 4.

En muchas ocasiones la ubicación de las empresas juega un papel fundamental, ya que se suele analizar costos del traslado de las mercaderías, visitas de los clientes a las organizaciones, etc. En el caso de L.A. SERVICES estos factores no son muy relevantes ya que el giro del negocio así lo permite.

En el caso del traslado de los productos hacia los clientes se las realizan hacia sus bodegas las mismas que se encuentran ubicadas a las afueras de Quito ejemplos: Carcelén, Calderón, Parque industrial. Por tal razón no se tiene una ventaja en relación a los competidores ya que ellos realizan el mismo proceso. L.A. SERVICES en caso excepcional entrega los productos solicitados en las instalaciones del oriente ecuatoriano.

Las visitas de los clientes a L.A. SERVICES no son muy frecuentes, son más bien casi nulas, debido a que las empresas requirentes piden que se realice cotizaciones de los productos vía mail. Pero cuando se suscita algún inconveniente con los clientes, la filosofía de L.A. SERVICES es ir al sitio donde se presenta la novedad personalmente, sean sus oficinas y/o bodegas

A continuación se muestra en el grafío No. 1, una imagen satelital de la ubicación de L.A. SERVICES:

GRÁFICO No. 1

Ubicación de la empresa



Fuente: Google Earth

Elaborado por: Luis Burbano - Andrés Pérez

1.2.3 Productos y Servicios

L.A. Services es una empresa pequeña cuyo giro de negocio está enfocado en la dotación de suministros industriales y de ferretería a empresas petroleras que mantienen operaciones en el país.

La empresa se ha ido adaptando a las diferentes necesidades y cambios que el sector de los hidrocarburos ha ido experimentando y requiriendo, dentro de los principales cambios podemos destacar los procesos de calificación de proveedores, licitación, tiempos de entrega y políticas de pagos.

Adicionalmente cabe recalcar que L.A. Services a lo largo de los 19 años que lleva de presencia en el mercado ha ido incluyendo a su cartera de clientes grandes empresas tanto estatales como privadas, de las cuales se destacan Agip Oil Ecuador, Andes Petroleum Ecuador Ltd., Repsol y OCP Ecuador.

L.A. Services actúa como un intermediario entre las empresas importadoras y las empresas petroleras, pues las políticas de ventas y de pagos de los dos sectores son completamente distintas, por un lado el importador exige el pago anticipado de la mercadería para poder realizar la venta, mientras que las políticas de pago en las empresas petroleras consideran el pago a 30 días. L.A. Services por tanto cubre esta brecha entre los dos sectores incluyendo su respectivo margen de utilidad.

Los principales productos que se entregan a los clientes son:

- Material de ferretería y construcción
- Equipos de protección y seguridad
- Materiales y suministros industriales
- Implementos deportivos

1.2.3.1 Factores del Mercado

Competidores

Existen muchos importadores que tratan de mantener una relación comercial directa con las empresas petroleras, clientes de L.A. SERVICES, y que por ser importadores tienen precios de venta bajos.

Las políticas de compra y de pago son muy distintas entre los importadores y las empresas petroleras, generando una ventaja competitiva para L.A. Services ya que satisface los requerimientos de los dos sectores.

A continuación, se describe brevemente los competidores y el giro de negocio de cada uno de ellos:

DISMACON: Es una empresa importadora de materiales para la construcción, dentro de sus principales productos están la tubería y accesorios de cobre, pvc, plastigama.

ACERO COMERCIAL: Es una empresa que se dedica a la comercialización del hierro y sus derivados: Plancha de acero, tuberías, válvulas, grifería y entre otros productos de la construcción, incluyendo además productos para el hogar. Cuentan con la representación de la marca Proto.

L. HENRIQUES: Es una empresa que comercializa todo tipo de productos industriales como transmisores de potencia, mantiene además una línea de ferretería y automotriz, cuentan con la representación de la marca Stanley.

COMERCIAL KIWY: Es una empresa que comercializa productos de ferretería, acabados y materiales de construcción.

MULTICABLES: Es una empresa que importa y distribuye productos de acero, como cables, cadenas, cuerdas, equipos de protección en altura y sujeción de carga y embalaje.

CASTILLO HERMANOS: Es una empresa que dispone de material de ferretería, además cuentan con una representación de la marca IRIMO (Herramientas Manuales).

Proveedores

Según ISO 9000 – 2005, se entiende como proveedores a toda organización o persona que proporciona un producto.

Los proveedores con los que LA. SERVICES mantienen relaciones comerciales son importadores directos o empresas que poseen la representación de marca en el Ecuador.

A continuación se detalla los proveedores más importantes de la empresa y sus productos

PINTULAC: Es una empresa que dota de todo tipo de pinturas y sus accesorios relacionados: Pinturas anticorrosivas, pintura automotriz, thinner, lacas, pintura reflectiva, etc.

IMPORTADORA ORBEA: Empresa que abastece con todo tipo de material de ferretería.

DEMACO: Maneja una línea de tubería plástica, acero y cobre.

ARCOIL: Proporciona todo tipo de materiales para el tratamiento y cuidado ambiental para el sector petrolero.

Clientes

Según ISO 9000 -2005 un cliente es una organización o persona que recibe un producto; el cliente puede ser interno y externo a la organización.

Los clientes son la garantía del futuro de la empresa, por ello L.A. Services trata de mantener siempre una relación directa ofreciéndoles productos de calidad en función de las necesidades de cada uno.

Su principal cartera de clientes son empresas petroleras que tienen operaciones en el Ecuador. Seguidamente, se presenta una breve descripción de los mismos.

REPSOL: Operadora del Bloque 16, ubicado en la provincia de Orellana.

AGIP: Operadora del bloque 10, ubicado en la provincia de Pastaza

ANDES PETROLEUM: Operadora del bloque 17 y 14 ubicados en las provincias de Orellana y Sucumbíos respectivamente, producción promedio 296,80 millones de barriles diarios

OCP: Encargados de la captación y transporte del crudo desde la provincia de Sucumbíos a la provincia de Esmeraldas.

Además, se ha tratado de satisfacer otros sectores como el de alimentos.

PEPSICO: Empresa dedicada a la producción de alimentos como: línea de Frito Lay y Quaker, además se dedica a la producción de bebidas.

1.3 MISIÓN

“Es la razón de ser de la empresa, ello requiere que se analice de una forma muy concreta por qué y para qué debe ejercer la empresa su actividad o actividades.” (L. Muñoz, 2003: 52).

Es importante mencionar, antes de presentar la misión de la empresa que L.A. Services no cuenta con una planificación estratégica formal

La Misión de la Empresa fue facilitada en la primera reunión mantenida con el gerente general.

“Somos una empresa comprometida con el suministro permanente de productos y servicios para la industria petrolera brindando calidad, confianza y tiempo de entrega oportunos para garantizar su trabajo, optimizar su rendimiento y desempeño
Pues contamos con:

- Las mejores marcas;
- El respaldo de grandes e importantes empresas privadas y estatales;

- Gran experiencia y conocimiento del mercado.

Tenemos muy en cuenta:

- Que su tiempo es muy valioso;
- Que su confianza es nuestra prioridad.”¹

Una vez analizada la estructura de la misión de L.A. Services, se encontró que la misma cubre en su redacción tanto el giro del negocio como los factores internos y externos, sin embargo se recomienda que la planificación estratégica sea documentada.

1.4 VISIÓN

Es un conjunto de ideas generales que permiten definir claramente, a dónde quiere llegar la organización en un futuro, mediante proyecciones descriptivas y cuantitativas. (J. Galindo, 2006:26)

“Ser la primera empresa a la que usted recurra cuando su industria necesite de productos y servicios de calidad con el mejor tiempo de entrega.”

Se puede identificar claramente que esta formulación es retadora, sin embargo no es medible ya que no cuenta con un periodo de tiempo, lo que la hace difícil de controlar. Una vez que cuente con estos requisitos será más específica y facilitará el cumplimiento.

¹L.A. Services, (2010), Carpeta de presentación de L.A. Services a clientes, Ecuador, página 2

1.5 PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios y valores se expresan públicamente y actúan como compromiso de la forma en que la empresa y sus miembros deben comportarse.

Al no contar con la planificación estratégica, se propuso un listado de principios y valores con sus respectivas definiciones, las mismas que después de ser discutidas con los directivos de la empresa y adaptarlas a las necesidades de L.A. Services, se definieron los siguientes:

Honestidad y Transparencia: Nos comportamos de manera ética con nuestros proveedores, acreedores, Estado, comunidad al actuar siempre con la verdad, lo cual garantiza tranquilidad y confianza mutua.

Responsabilidad: Son los cimientos del crecimiento sano que responde a ganar la confianza que personas y empresas otorgan, teniendo presente que todas las actividades que sean oportunas y claras.

Compromiso: Enfrentamos nuestras labores y funciones con el más alto grado de responsabilidad, así afianzamos la confianza y credibilidad frente a nuestros clientes.

Excelencia: Observamos los detalles en cada uno de nuestros productos y servicios para exceder las expectativas de nuestros clientes en cuanto a calidad, tiempo de entrega y precios.

Servicio: Asesorar a nuestros clientes para que utilicen los productos de una manera segura y adecuada con el fin de minimizar riesgos al usuario y al medio ambiente durante el almacenaje, transporte, uso de nuestros productos.

Respeto: Siempre deberá existir un dialogo amable, cordial y respetuoso entre todos los miembros del equipo y con terceros.

1.6 OBJETIVOS

La Dirección de L.A. Services poseía una serie de objetivos, los mismos que requerían una orientación en cuanto a su redacción, es por ello que junto al representante de cada área se fue reformulando cada meta, hasta obtener los siguientes:

- Mantener los mejores suministros de la industria a un precio competitivo, a través de la alianza con proveedores.
- Reducir el tiempo de adquisición con el proveedor y despacho de los suministros al cliente en un 16% para el año en curso.
- Lograr y mantener el 85% de satisfacción al cliente para el año 2015.
- Disminuir la compra de productos importados en el país e incrementar la compra de productos nacionales o locales en 5 % anual.
- Diseñar políticas de pagos a proveedores para el año 2013.
- Incrementar el grado de conocimiento del personal de L.A. SERVICES, a través de capacitaciones adecuadas y oportunas.
- Ampliar la cartera de clientes con un mínimo de 2 nuevas relaciones comerciales por año.

- Aumentar la utilidad neta en 10% con respecto a años anteriores.

Los objetivos planteados por L.A. Services, cumplen con los requerimientos necesarios para que puedan ser ejecutados, estos requisitos son: medibles, alcanzables, retadores, tiempo y ejecutables, se puede observar que en cada uno de los objetivos se practica dichos requerimientos.

1.7 ESTRATEGIAS

Las siguientes estrategias describen como se va a conseguir cada uno de los objetivos planteados anteriormente, aquí existió la colaboración del personal de L.A. SERVICES con una lluvia de ideas, las mismas que fueron analizadas con el fin de que sean eficaces a la hora de ejecutarlas.

- Realizar una alianza estratégica con las importadoras y proveedores, mediante convenios de exclusividad de marca.
- Dar seguimiento a los despachos de los proveedores e imprimir una hoja de ruta interna a fin de mejorar la planificación de despachos.
- Realizar una encuesta de satisfacción a los clientes actuales, para conocer las posibles áreas de mejoras en nuestro servicio.
- Definir los productos que se puedan adquirir en el mercado nacional, a través de licitaciones y posterior calificación de nuevos proveedores.
- Realizar un encuentro con proveedores donde se reflejen las expectativas bilaterales, para posteriormente realizar un análisis de viabilidad de las mismas.

- Se ejecutará semestralmente capacitaciones de acuerdo a las necesidades del personal de L.A. Services, la primera capacitación será la de Gestión del Cambio la misma que será ejecutada a principios del próximo año.
- Se realizaran acercamientos comerciales mediante mailing a empresas que L.A. Services pueda ofrecer sus servicios a partir de enero del 2013.

1.8 ORGANIGRAMA

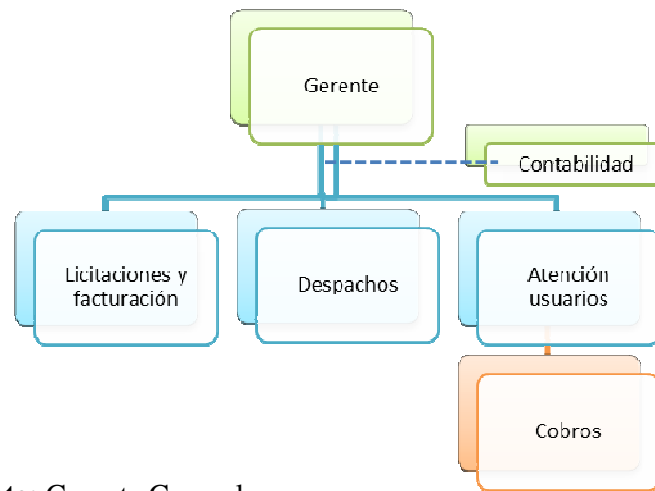
Es la representación gráfica simplificada de la estructura formal de una organización en un momento determinado. Además una herramienta estática que retrata el esqueleto organizacional, por ello es comparable con una radiografía del cuerpo humano tomada a un momento determinado. Brinda información general de la estructura formal de la organización, es decir, niveles jerárquicos, órganos, relaciones formales y nombres de quienes ocupan el cargo, aunque este último, no necesariamente siempre se detalla.²

El organigrama que se presenta a en el grafico No. 2 se obtuvo mediante la descripción de los cargos que cuenta L.A. Services.

²Funciones de la administración By Boland, Lucrecia - Carro, Fernanda - Stancatti, María Jesús - Gismano, Yanina - Banchieri, Lucía, primera edición- bahía blanca- pág. 70

GRÁFICO No. 2

Organigrama Institucional



Fuente: Gerente General

Elaborado por: Luis Burbano – Andrés Pérez

L.A. SERVICES al ser una empresa pequeña con pocos trabajadores, la contabilidad la lleva una persona externa a la empresa, por lo que propuso incorporar como staff o línea de apoyo a contabilidad, ya que esta se encontraba en el mismo nivel de licitaciones, despachos, atención usuarios.

1.9 RECURSOS HUMANOS

L.A. SERVICES es una empresa pequeña que cuenta con cinco integrantes, sin contar la persona de contabilidad ya que este cargo lo realiza de manera externa.

Se conoce que L.A. SERVICES no ha fortalecido a sus integrantes con capacitaciones continuas, lo cual es una oportunidad de mejora y se puede evidenciar en los objetivos planteados y descritos anteriormente.

1.10 RECURSOS FINANCIEROS Y LEGALES

“Al ser L.A. SERVICES una empresa familiar, no se cuenta con socios, es decir, solo se cuenta con capital propio, nos manejamos con una cuenta corriente para los pagos y cobros provenientes de las compras y ventas respectivamente” (Antonio Pérez, Gerente General)

Se explica además, que cuando las empresas (clientes) inician un nuevo proyecto se aumentan de igual manera las compras de L.A. Services, es ahí que para satisfacer la demanda se incurre en préstamos bancarios a corto plazo (30-60) días, así la empresa cuenta con fondos y no dejar de cumplir con las ofertas realizadas.

El cuadro No. 7 muestra el total de ventas mensuales tanto del año 2011 como del año 2012, es importante señalar que los valores presentados corresponden a ventas brutas. Mientras que el cuadro No. 8 muestra un análisis gráfico comparativo entre ventas del periodo 2011 con relación al 2012.

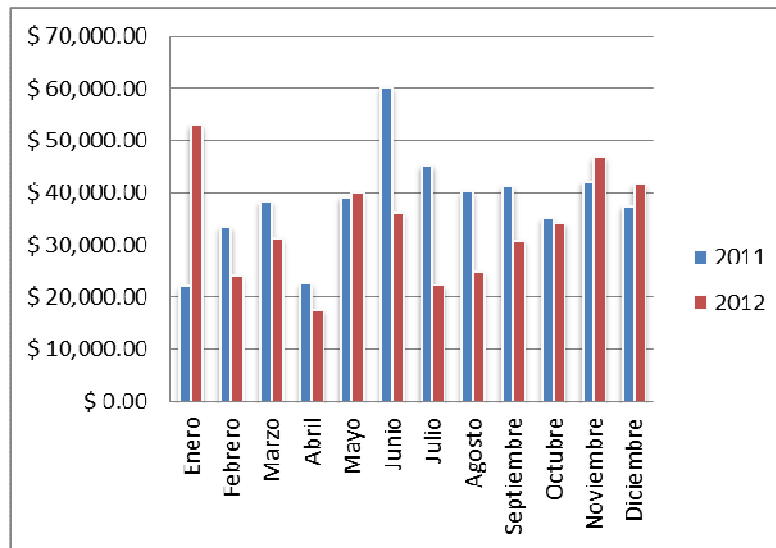
CUADRO No. 7

Ventas Mensuales L.A. SERVICES 2011 - 2012

Mes	2011	2012
Enero	\$ 22.053,30	\$ 52.856,17
Febrero	\$ 33.285,32	\$ 24.140,93
Marzo	\$ 38.301,00	\$ 31.233,54
Abril	\$ 22.447,66	\$ 17.517,67
Mayo	\$ 39.167,96	\$ 39.956,31
Junio	\$ 60.060,64	\$ 36.181,79
Julio	\$ 45.123,85	\$ 22.215,29
Agosto	\$ 40.178,61	\$ 24.717,82
Septiembre	\$ 41.059,88	\$ 30.852,97
Octubre	\$ 35.096,22	\$ 34.118,83
Noviembre	\$ 42.150,36	\$ 46.871,20
Diciembre	\$ 37.330,73	\$ 41.511,77
TOTAL	\$ 456.255,53	\$ 402.174,31

Fuente: Reporte anual L.A. Services

Elaborado por: Luis Burbano – Andrés Pérez

CUADRO No. 8**Ventas Unificadas Clientes Principales L.A. SERVICES 2011 - 2012****Fuente:** Reporte anual L.A. Services**Elaborado por:** Luis Burbano – Andrés Pérez

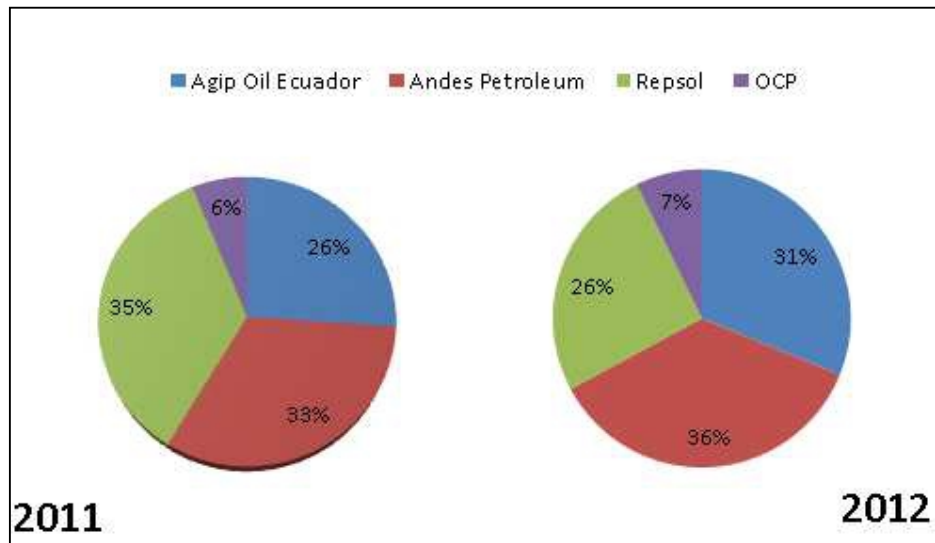
L.A. Services mantiene como principales clientes a cuatro empresas estas son: Andes Petroleum, Agip Oil Ecuador, Repsol y OCP. El cuadro No. 9 muestra los valores monetarios de ventas anuales a cada una de las empresas mencionadas anteriormente, mientras que el cuadro No. 10 muestra en porcentaje la participación que cada una de estas empresas representan para L.A. Services.

CUADRO No. 9**Ventas Principales**

Cliente	2011	2012
Agip Oil Ecuador	\$ 119.050,93	\$ 69.861,52
Andes Petroleum	\$ 148.566,03	\$ 80.618,42
Repsol	\$ 160.339,71	\$ 57.421,58
OCP	\$ 28.298,86	\$ 16.200,20
TOTAL	\$ 456.255,53	\$ 224.101,71

Fuente: Reporte anual L.A. Services**Elaborado por:** Luis Burbano – Andrés Pérez

CUADRO No. 10
Participación de Clientes 2011 - 2012



Fuente: Reporte anual L.A. Services

Elaborado por: Luis Burbano – Andrés Pérez

Es importante mencionar que L.A. SERVICES para mantenerse siempre apegado a la legislación vigente, mantiene siempre asesoría jurídica externa así como también de la cámara de Comercio de Quito, de la cual es miembro desde 8 febrero del 2006 con registro No.50581.

Adicionalmente, L.A. SERVICES cuenta con una membrecía en la Corporación MIL, manteniéndose de esta manera actualizada constantemente en cuanto a reformas y nuevas disposiciones legales.

1.11. RECURSOS TECNOLÓGICOS

L.A. SERVICES por su parte se encuentra incorporando un programa llamado Decisión WIN de la empresa Factory Sistemas Informáticos, el cual permitirá trabajar en diferentes módulos:

- Inventarios
- Contabilidad
- Clientes
- Proveedores
- Anexos

1.12 ANÁLISIS FODA

El grafico No. 3 muestra la matriz FODA de L.A. Services, misma que fue levantada conjuntamente con el gerente de la empresa.

GRÁFICO No. 3**Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral óptimo • Conocimiento del mercado • Comunicación directa y abierta con los clientes. • Diversificación de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación al personal • Sistemas de control tradicionales • No existen procesos definidos e indicadores de gestión. • Resistencia al cambio • Alta dependencia hacia los proveedores
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones comerciales con el continente asiático • Nuevos proyectos hidroeléctricos y mineros en el país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de pagos de los clientes. • Proveedores buscan relación directa con los clientes. • Incertidumbre con las políticas de gobierno.

Fuente: L.A. Services**Elaborado por:** Luis Burbano – Andrés Pérez

A continuación se describe cada aspecto mencionado anteriormente, este análisis se lo realizó por medio de una entrevista al personal de L.A. SERVICES.

1.12.1 Fortalezas

Clima laboral: Se pudo observar que existe un ambiente adecuado de trabajo, de confianza, respeto y mutua colaboración entre los integrantes de L.A. SERVICES, lo cual facilita las operaciones diarias y la consecución de los objetivos planeados. Estos factores se pueden evidenciar de una manera directa, ya que L.A. SERVICES es una empresa familiar.

Se recomienda el uso de carteleras para enterarse de los sucesos más importantes de la empresa, de igual forma colocar frases semanales donde las personas que laboran ahí se sientan mucho más identificadas.

Conocimiento del mercado: La gran trayectoria que L.A. Services tiene, ha permitido que continuamente vaya generando conocimiento del modo de trabajo de clientes, proveedores y competidores, siendo este factor uno de los principales pilares para mantenerse y continuar ofreciendo productos de calidad a precios muy competitivos.

Comunicación directa y abierta con los clientes: L.A. Services se ha ganado la confianza de la mayor parte de clientes, producto de ello se refleja en la comunicación mantenida con cada uno de ellos. Las personas que trabajan en L.A. Services conocen que para poder retribuir con una

buena atención es importantísimo saber escuchar sus necesidades o requerimientos, así el personal puede responder a sus solicitudes.

Diversificación de productos: Si bien el principal producto de L.A. Services son materiales de ferretería, sin embargo se ha destacado por ofrecer todo tipo de soluciones al cliente, esto hace referencia en que no existe límites en cantidades, ni en productos solicitados. Los clientes conocen la capacidad de respuesta a sus requerimientos y eso hace que L.A. Services mantenga una posición competitiva frente a sus similares.

1.12.2 Debilidades

Falta de capacitación al personal: Se reconoce que la dirección no ha puesto empeño alguno en mantener capacitado al personal, lo cual repercute en el desempeño de las actividades laborales o personales.

Este factor será tomado en cuenta en el desarrollo de este trabajo ya que permitirá realizar una oportunidad de mejora.

Sistemas de control poco eficientes: El manejo de documentos como las notas de entrega, la recepción de bodega en muchas ocasiones no es llevada de la forma adecuada, lo cual produce pérdidas y retrasos al momento de la facturación.

Esta debilidad se podrá solventar una vez que se establezcan y normalicen los procesos.

No existen procesos definidos e indicadores de gestión: Como es de conocimiento en el área de productividad “lo que no se puede medir no se puede mejorar”, es por tal motivo que las empresas hoy día establecen procesos los cuales son medidos a través de indicadores o metas.

La finalidad de este trabajo es diseñar el sistema de gestión por procesos monitoreado por un Balanced Scorecard. El cual ayudara aumentar la eficiencia de la empresa.

Resistencia al cambio: Directivos y empleados de L.A. Services, presentan una actitud negativa ante el cambio, debido a que se acostumbrado a realizar las cosas de la misma manera durante años.

“No pretendamos que las cosas cambien, si siempre hacemos lo mismo.” Albert Einstein, esta frase permite decidir que si dejamos de hacer las cosas de una manera rutinaria, jamás se podrá alcanzar el cambio, hay que tener en cuenta que los cambios traen consigo muchos beneficios.

1.12.3 Oportunidades

Capacitar al personal: Para alcanzar la excelencia en el desempeño del trabajo es necesario contar con personal competente para lograr una ventaja competitiva, por tal razón la empresa tiene varias opciones hoy en día para suplir esta carencia y así crear conocimientos, habilidades y destrezas.

Contar con un sistema informático de control: Al no contar con una herramienta que alerte a la dirección de posibles problemas, se ve la necesidad de implementar un cuadro de mando integral, lo cual ayudara inmensamente a la toma de decisiones en los posibles indicadores.

Relaciones comerciales con el continente asiático: Debido al crecimiento sostenido del continente asiático en los últimos años, las grandes empresas han trasladados sus fábricas a estos países con el fin de disminuir costos de fabricación, por otro lado el gobierno ecuatoriano ha establecido fuertes relaciones comerciales especialmente con China lo cual facilita el acceso a las empresas ecuatorianas para vincular relaciones comerciales.

Nuevos proyectos hidroeléctricos y mineros en el país: La inversión del gobierno en estos proyectos puede generar una oportunidad de negocio para L.A. Services, ya que podría solventar este nuevo nicho de mercado con sus productos y servicios.

1.12.4 Amenazas

Políticas de pagos de los clientes: La gran crisis financiera que se vive durante los últimos años ha provocado que la liquidez de las empresas se cada vez más limitada, por tal razón las grandes empresas establecen las políticas de pagos cada vez más prolongadas, desestabilizando las economías de las PYMES.

Proveedores buscan relación directa con los clientes: La gran competitividad que existe en el mercado ha llevado que las grandes importadoras busquen ofrecer sus productos de manera directa, acortando cada vez más las cadenas de distribución.

Incertidumbre con las políticas de gobierno: Con las nuevas disposiciones legales las empresas se ven restringidas en las importaciones de todo tipo, ya que el gobierno busca la manera de fomentar la producción nacional, lo cual producirá un desabastecimiento de productos ya que las empresas ecuatorianas no cuentan con la tecnología suficiente para producir productos de calidad.

En periodos de elecciones gubernamentales se agudiza más las incertidumbres ya que no se sabe qué dirección tomara el país y cuáles serán las políticas de Estado.

Alta dependencia hacia los proveedores: Al contar con un stock mínimo o casi nulo, L.A. Services depende enormemente de la capacidad de distribución de los proveedores, hecho por el cual en reiteradas ocasiones se generan retrasos al momento de cumplir con el cliente.

CAPITULO 2

2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS Y DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS

A continuación, se presenta la situación actual de los procesos con los que L.A. Services opera, la cual es producto del diagnóstico y levantamiento de información, llevada a cabo con cada uno de los responsables del proceso.

El inventario de procesos de la empresa se generó a través de información verbal obtenida en la empresa.

2.1 ¿GESTIÓN POR PROCESOS?

Según [Cáravez, 2001] el enfoque en los procesos significa:

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

La gestión por procesos es una forma de organización en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización, donde los procesos así definidos, son

gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de las partes interesadas.³

Para que se entienda de mejor manera la diferencia entre un sistema tradicional y un sistema por procesos, en el grafico No. 4 se muestra tales diferencias.

GRÁFICO No. 4

Diferencia entre un Sistema Tradicional vs. Gestión por Procesos

Gestión Tradicional	Gestión por procesos
<ul style="list-style-type: none"> • Hay variabilidad • Prevalece la organización vertical • Organización por departamentos o áreas • Autoridad basada en jefes departamentales • Principios de jerarquía y de control • Principio de eficiencia: ser más productivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Contempla procesos de gestión, soporte y logística • Convive la organización vertical con a horizontal • Los procesos de valor añadido condicionan la ejecución de las actividades • Autoridad basada en los responsables del proceso • Principios de autonomía y autocontrol • Principio de eficacia: ser más competitivo

Fuente: Harrington, Mejoramiento de los procesos de la empresa, McGraw-Hill

Elaborado: Andrés Pérez- Luis Burbano

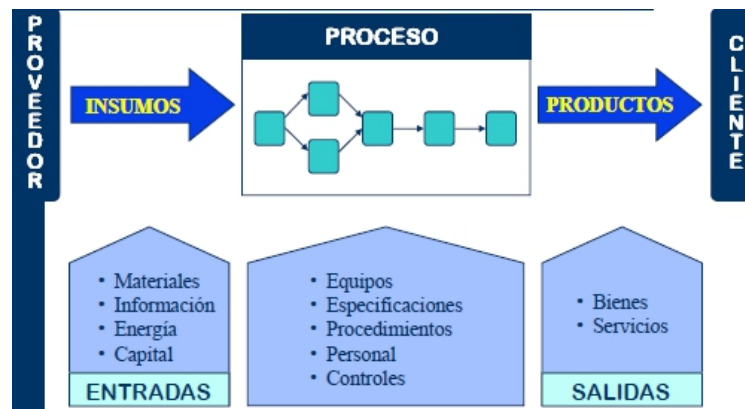
³Domingo Rey Peteiro, (2008),[<http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>], Todo sobre la gestión por procesos, España

2.2 ¿QUÉ ES UN PROCESO?

La norma ISO 9000 define proceso como conjunto de actividades mutuamente que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. El Grafico No. 5 se muestra los elementos que componen el proceso.

GRÁFICO No. 5

Elementos de un proceso



Fuente y elaboración: Harrington (1993)

Elaboración: Luis Burbano- Andrés Pérez

Es un proceso cuando se tiene los siguientes factores⁴:

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS.
- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.

⁴(2006),[http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm], Porque la gestión por procesos, España

- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

Según ISO 9000:2005 Procedimiento es la forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso, por lo tanto, un proceso es distinto al procedimiento ya que en el primero se define lo que se hace y el segundo es como hacerlo.

Entradas: “Las entradas de un procesos por lo general son salidas de otros procesos. Las materias primas, materiales, los documentos, la información, las personas, los insumos, el dinero, entre otros son ejemplos de entradas a un proceso.” (MARÍÑO, 2001: pág. 12)

Producto: “Es la salida de un procesos. Tal salida puede ser un bien tangible como un automóvil o un informe escrito o intangible como la entrega de conocimiento en una universidad” (MARÍÑO, 2001: pág. 12)

Cliente: “Organización o persona que recibe un producto el cliente puede ser externo o interno a la organización” (MARÍÑO, 2001: pág. 12)

2.3 TIPOS DE PROCESOS⁵

2.3.1 Estratégicos/ Direccionamiento Estratégico

Se constituyen en soporte para el establecimiento de la estrategia así como también para la alineación de ésta en la empresa prestadora de servicios.

⁵Juan Carlos Vergara Schmalbach, TomasJoseFontalvo Herrera, Juan Carlos Vergara Schmalbach, (2010), La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008, primera edición, España, pág. 88

2.3.2 Misionales/ Operacionales

Son aquellas que generan un valor agregado a la empresa prestadora de servicios.






2.3.3 Apoyo





Se constituyen en el pilar fundamental para soportar los procesos estratégicos y misionales.

Es necesario conocer la simbología a utilizar para la diagramación de procesos actuales y propuestos. El tipo de diagramación a desarrollar será de tipo árbol, utilizando los símbolos de las normas ANSI (American National Standards Institute), los gráficos que esta esta norma propone se los presenta en el Grafico No. 6.

GRÁFICO No. 6

Simbología Utilizada

	<p>Representa la ejecución de una de las actividades del proceso.</p>
	<p>Simboliza cualquier persona u organización que provee o recibe insumos y resultados del proceso.</p>
	<p>Indica operaciones lógicas o de comparación de situaciones que representan normalmente hasta 3 alternativas para continuar con el proceso.</p>
	<p>Representa formatos, documentos, registros, etc, que intervienen en el proceso, ya sea documentación generada utilizada, recibida o enviada.</p>
	<p>Se utiliza para hacer referencia a un proceso definido dentro del mapa de procesos.</p>

	Se utiliza para la conexión de actividades anteriores o posteriores dentro de un proceso.
	Se utiliza para señalar el comienzo, así como también el final de un diagrama.
	Simboliza un archivo u otra ayuda para documentos y registros de un computador.
	Se usan para conectar símbolos que indican la continuidad y dirección de las actividades dentro de un proceso.

Fuente: Norma ANSI

Elaboración: Luis Burbano – Andrés Pérez

2.4 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo de procesos es una representación gráfica de la secuencia en la que se realizan las actividades necesarias para desarrollar un proceso. Este diagrama permite visualizar gráficamente todas las actividades que forman parte de un proceso, estableciendo una secuencia cronológica de cómo deben ser realizadas las actividades.

Entre las ventajas que tiene la realización de los diagramas de flujos están:⁶

- Fácil comprensión del desarrollo del proceso
- Detección oportuna de problemas y oportunidades de mejora del proceso
- Buena herramienta de capacitación a los nuevos empleados sobre el manejo del proceso.

2.5 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

2.5.1 Valor Agregado⁷

Agregar valor significa hacer algo más útil, lo que implica que los procesos ayudan a lograr los objetivos estratégicos del negocio.

Las actividades que agregan valor son, además de las que hacen avanzar el proceso, las que transforman acercan los insumos a ser producto, dentro de ellas las solicitadas por el cliente para incrementar su satisfacción y las que son especificaciones técnicas o normativas.

Dependiendo de la contribución que tenga cada una de las actividades por su valor agregado estas pueden clasificarse en:

Actividades de valor agregado para el cliente (VAC): Actividades observadas por el cliente y necesarias para generar las salidas que el espera.

⁶ Silvia Calderón Umaña, Jorge Ortega Vindas,(2009),[<http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>], Guía para la elaboración de diagrama de flujos, Costa Rica

⁷Harrington H. James,(1993),mejoramiento de los procesos de la empresa, McGraw-Hill

Actividades de valor agregado para el negocio (VAN): Actividades necesarias para la organización que no agregan valor desde el punto de vista del cliente.

Actividades que no generan valor agregado (NVA): Actividades no exigidas por el cliente o por el proceso, que existen por un diseño inadecuado o por que el proceso no funciona como debe de ser y que pueden eliminarse la salida para el cliente.

2.6 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

A continuación, se presenta los procesos que existen en la empresa L.A. Services, los mismos que surgen de las reuniones con las personas de la empresa, previa introducción acerca de la gestión por procesos a los mismos.

En el grafico No. 7 presenta los procesos que L.A. Services mantiene, se observa que no existen procesos estratégicos, ya que se pone énfasis en los procesos misionales.

GRÁFICO No. 7

Listado Actual de Procesos L.A. Services

No.	LISTADO	TIPO	NIVEL
1	Operaciones	Misionales	PROCESO
2	Almacenaje y Distribución	Misionales	SUBPROCESO
3	Gestión de Ventas	Misionales	PROCESO
4	Ventas	Misionales	SUBPROCESO
5	Servicios Técnico	Apoyo	PROCESO
6	Mantenimiento de Máquinas e infraestructura	Apoyo	SUBPROCESO
7	Financiera	Apoyo	PROCESO
8	Contabilidad	Apoyo	SUBPROCESO
9	Pago a Proveedores	Apoyo	SUBPROCESO
10	Nómina	Apoyo	SUBPROCESO

Fuente: L.A. Services

Elaborado: Andrés Pérez - Luis Burbano

Se adjunta en el anexo No. 1 todos los procesos actuales con los que cuenta hoy en día L.A. SERVICES, estos resultaron de reuniones con los responsables de los mismos, para poder realizar el levantamiento de información y de flujos las preguntas utilizadas fueron:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Para qué lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Quiénes son mis clientes?
- ¿Qué insumos necesito?
- ¿Cuál es el producto o servicio que voy a entregar?

A continuación, se presenta la descripción de oportunidades de mejora y las debilidades de cada uno de los procesos actuales.

CUADRO No. 11**Proceso de Almacenaje y Distribución**

DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
1	Las retenciones enviadas para realizar las compras son enviadas en blanco, lo que ocasiona demoras	1.1	Se debe enviar desde oficina las retenciones con los datos pre llenado.
2	No se cumple con la emisión de las guías de remisión para la persona que lleva la mercadería	2.1	Concientizar al personal de los problemas que conlleva que el trasportista no cuente con la guía de retención respectiva
3	El material adquirido como stock no se registra inmediatamente produciendo que el inventario no sea confiable	3.1	El material adquirido se debe ingresar inmediatamente al Kardex
		3.2	Realizar revisiones periódicas del inventario existente, a través de un muestreo físico

4	La recepción de bodega de algunos clientes son impresos en papel térmico, lo que produce que la información registrada se borre	4.1	Se debe escanear la recepción de material con la finalidad de evitar pérdidas de información y poder facturar en la brevedad posible
---	---	-----	--

CUADRO No.12

Proceso de Ventas

DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
1	No se cuenta con una base de datos en formato digital con los contactos de los proveedores, lo cual genera una demora al buscar en la guía telefónica o en el tarjetero.	1.1	Generar una base de datos con los contactos de los proveedores en formato digital, con el fin de reducir los tiempos de búsquedas en tarjetas de presentación o guías telefónicas
		1.2	Asignar a la memoria del teléfono fijo los números de los proveedores a los cuales se llama de manera más frecuente
2	Al momento de preparar la oferta para el cliente no se detallan los ítems con los	2.1	En la oferta enviada se debe incluir el número de ítem de la solicitud de oferta y al

	que no se cuentan o no se cotizan, detalle que influye muchas veces en la decisión del cliente al momento de asignar la orden de compra		lado de este se deberá poner la leyenda “No se cotiza” con un color distintivo, con la finalidad que el cliente sepa de una manera más fácil cuales ítems no se cotizan
3	Las proformas son enviadas en formato Excel, hecho que ha producido que en ocasiones el cliente sin intención modifique alguna celda generando confusión para ambas partes	3.1	Las proformas deben ser guardadas y enviadas en formato PDF, con la finalidad de que no puedan ser modificadas con facilidad,
4	No se realiza un seguimiento o un análisis de las ofertas que no han salido ganadoras y cuyos ítems son periódicamente solicitados para participar en el concurso de compras	4.1	Se debe realizar un análisis de aquellos ítems que con frecuencia son solicitados para cotización y no salen ganadores, con el fin de conocer las causas y las posibles estrategias para que sean comprados

CUADRO No. 13**Proceso de Mantenimiento de Maquinas e Infraestructura**

DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
1	Los tiempos de reparación o mantenimiento de computadoras suelen demorar de 3 a 5 días, hecho que retrasa en gran cantidad el trabajo a realizarse	1.1	El mantenimiento de una computadora tarda como máximo 2 días, para ello se debe establecer un acuerdo con el proveedor con la finalidad que se agilite el proceso, caso contrario se debe cambiar de proveedor
2	No se realiza con frecuencia un respaldo de los correos electrónicos	2.1	Se debe utilizar el programa Outlook ya que es un programa que brinda muchas herramientas a diferencia de la página de correo yahoo que es la utilizada, entre ellas el back up de los correos electrónicos

CUADRO No. 14**Proceso de Contabilidad**

DEBILIDAD		OPORTUNIDADES DE MEJORA	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
1.	Cuando se entrega la documentación a contabilidad en muchas ocasiones no se entregan los tres documentos habilitantes (facturas, retenciones y comprobante de egreso).	1.1	Comunicar al responsable de entrega de estos documentos que se deben entregar los tres documentos para proceder hacer los movimientos contables necesarios.
2.	La mayoría de veces no se puede contar con todas las retenciones que se deben ir a retirar en los proveedores por tal motivo al día siguiente se deben dar una vuelta por donde el proveedor y conseguir las retenciones restantes.	2.1	Realizar una lista de las retenciones que se deben pedir a los proveedores y entregar al responsable.
3.	Los pagos de las declaraciones se las realizan acercándose a las entidades bancarias, lo que ocasiona que la persona encargada pierda el tiempo en muchas ocasiones haciendo colas en los bancos.	3.1	Se puede realizar el convenio de débito de las cuentas bancarias, así podemos optimizar el proceso y las funciones de la persona encargada

CUADRO No. 15**Proceso de Nómina**

DEBILIDAD		OPORTUNIDADES DE MEJORA	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
1.	No se están registrando las horas de entrada, de igual forma no se registran las horas extras que rara vez algunos empleados realizan	1.1	Se puede realizar un control o registro donde se recaben la hora de ingreso y salida.
		1.2	Cuando se vayan a realizar horas extras están deberán ser aprobadas por el gerente y presentar la aprobación a contabilidad para su acreditación de las mismas horas para el próximo mes
2.	Los pagos se los realiza mediante cheque a los trabajadores, y esto puede generar pérdida de tiempo para ellos en ir a cambiar el mismo	2.1	Solicitar las cuentas respectivas de los trabajadores para poder realizar los pagos respectivos a través de transferencias bancarias.
3.	No se tiene carpeta del personal, los archivos se los hace en una sola carpeta y en ocasiones existen perdidas de los respaldos	3.1	Realizar Files del personal y archivar cada comprobante y rol de pagos en la carpeta correspondiente.

CUADRO No. 16**Proceso de Pago Proveedores**

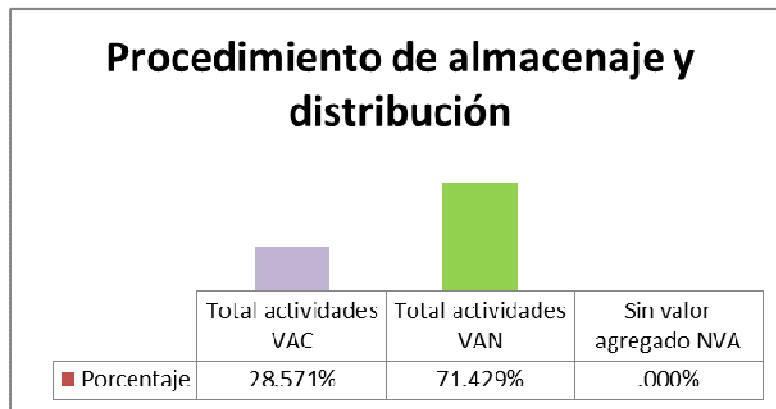
DEBILIDAD		OPORTUNIDADES DE MEJORA	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
1.	Se verifican las fechas de las facturas próximas a vencer de una manera muy manual, revisando la carpeta y observando cuales están vencidas	1.1	Realizar una base de datos en Excel donde se puedan registrar las facturas y realizar un control digital en la cual con condiciones o validaciones da datos nos reflejen las facturas que se vencerán y así se puede tener un mejor control de las mismas.
2.	A proveedores de Guayaquil y Ambato se les envía los cheques vía correspondencia lo cuales podrían perderse y ser cobrados por terceros	2.1	Unificar la forma de pago a los proveedores, realizando transferencias bancarias a los mismos.

2.7 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS ACTUAL

El análisis de valor agregado de cada proceso se lo realiza mediante la adición de las siglas VAC, VAN, NVA en la parte superior izquierda de cada actividad de los procesos diagramados, con esta connotación se puede determinar las actividades que pueden ser mejoradas, cambiadas y/o eliminadas. Se presenta a continuación un ejemplo de lo realizado y con los cuadros respectivos donde se puede observar el porcentaje con el que aportan tanto las actividades que generan valor al cliente, negocio, así como también las que no generan un valor agregado.

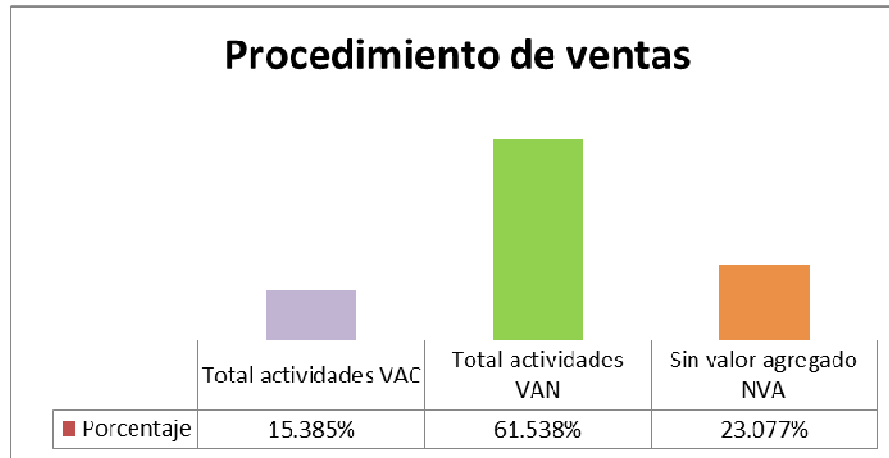
Después de realizar el análisis de valor agregado se concluye lo siguiente:

Como se puede observar en el cuadro No. 17 este procedimiento cuenta con la mayor parte de actividades son dirigidas al negocio con el 71.43% del total de actividades, en segundo lugar se cuenta con el 28.57% de actividades que son enfocadas al cliente para satisfacer sus requerimientos, finalmente no se cuenta con actividades que no generan valor, como se muestra no existen puntos de control o de verificación en el proceso, a pesar de que retardan el procesos pueden garantizar la eficiencia del mismo.

CUADRO No. 17**Análisis de Valor Agregado****Fuente:** L.A. Services**Elaborado:** Andrés Pérez- Luis Burbano

En el cuadro No. 18, el 61.54% son actividades relacionadas al negocio, se puede observar que existen varias verificaciones las que no generan valor al procedimiento y algunas de estas actividades se podrían eliminar, finalmente se tiene el 15.38% de actividades dirigidas al clientes tales como; atender los requerimientos de materiales solicitados en base a sus necesidades, un plus hacia el cliente es notificar las inconsistencias presentadas en su orden de compra.

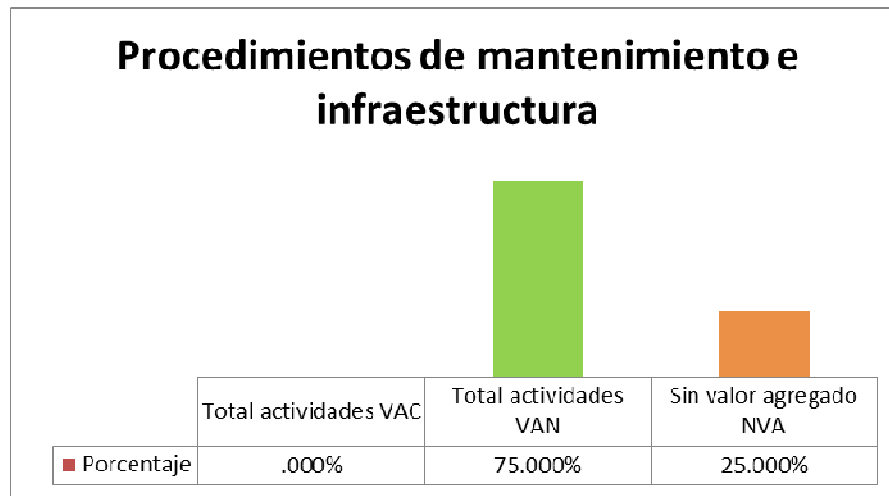
CUADRO No. 18
Análisis de Valor Agregado



Fuente: L.A. Services

Elaborado: Andrés Pérez- Luis Burbano

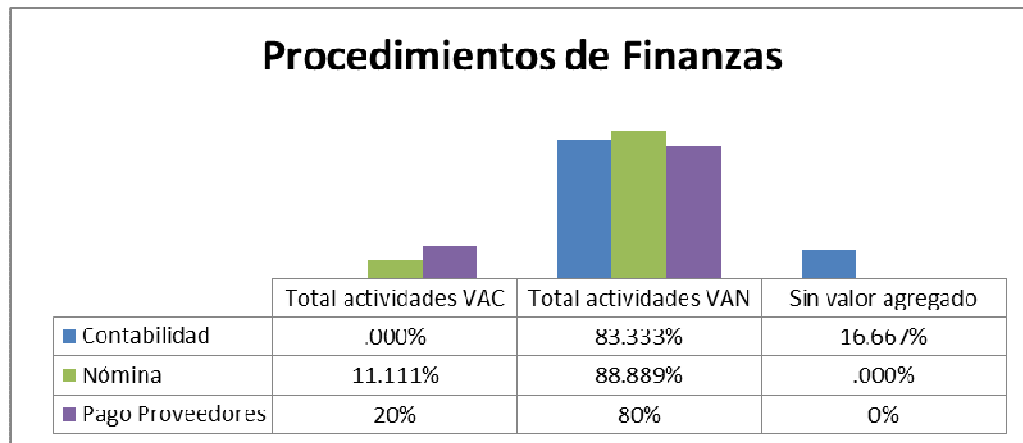
En el cuadro No. 19 se cuenta con actividades al cliente ya que es un procedimiento netamente interno, sus actividades están orientas en un 75% al cuidado de los bienes de la empresa, sin embargo existe el 25% de actividades que retrasan de alguna forma el procedimiento.

CUADRO No. 19**Análisis de Valor Agregado**

Fuente: L.A. Services

Elaborado: Andrés Pérez- Luis Burbano

El cuadro No. 20 se detalla a continuación es de un proceso y el análisis se lo realiza en general, con datos acumulados, cabe mencionar que este proceso cuenta con 3 procedimientos; Al ser un proceso de apoyo la mayor parte de las actividades están se encuentran ubicadas en el giro del negocio con un 84.6% acumulado con actividades como: pago impuestos, roles de pago, pago a proveedores, etc., y finalmente se tiene un 7.7% tanto en actividades dirigidas al cliente como actividades que no generan valor.

CUADRO No. 20**Análisis de Valor Agregado****Fuente:** L.A. Services**Elaborado:** Andrés Pérez- Luis Burbano

CAPITULO 3

3. MEJORA DE PROCESOS

En este capítulo se presenta los procesos mejorados, propuestos y los procesos que la norma ISO recomienda tener en un sistema de gestión.

Los procesos se derivan de un análisis minucioso de los procesos actuales, necesidades de la organización y del personal que a través de su experiencia permitieron recolectar sugerencias y requerimientos para las mejoras introducidas, según lo mencionado anteriormente se procede a diagramar los procesos propuestos.

Determinada la metodología de mejoramiento de procesos, la misma que consta de seis fases, de las cuales para este trabajo se excluirán las fases de implantación y evaluación de procesos.

Finalmente, se procede a realizar el manual de procedimiento el mismo que contiene: objetivos, alcance, políticas, responsables, flujograma, definiciones, registros e indicadores

3.1 MEJORA DE PROCESOS

Según J. Harrington (1991), el mejoramiento del proceso en la empresa es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de elegir sus procesos.

También ofrece un sistema que le ayudará a simplificar y modernizar sus funciones y, al mismo tiempo, asegurará que sus clientes internos y externos reciban productos buenos.

Adicionalmente, J. Harrington (1993) describe que el principal objetivo del mejoramiento de los procesos consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen los errores
- Minimicen las demoras
- Maximicen el uso de los activos
- Promuevan el entendimiento
- Sean fáciles de emplear
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
- Reduzca el exceso de personal

En el gráfico No.8 se detallan las cinco fases propuestas por J. Harrington (1993) para el mejoramiento de los procesos.

GRÁFICO No. 8

Fases de la Metodología de Mejoramiento de Procesos

	FASE	OBJETIVO
I.	Organización para el mejoramiento	Asegurar el éxito mediante el establecimiento del liderazgo, comprensión y compromiso
II.	Comprensión del proceso	Comprender todas las dimensiones de los procesos actuales de la empresa
III.	Modernización	Mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad de los procesos de la empresa
IV.	Mediciones y controles	Poner en práctica un sistema para controlar el proceso de mejoramiento continuo
V.	Mejoramiento continuo	Poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo

Fuente: Mejoramiento del proceso en la empresa. Harrington

Elaborado por: Luis Burbano – Andrés Pérez

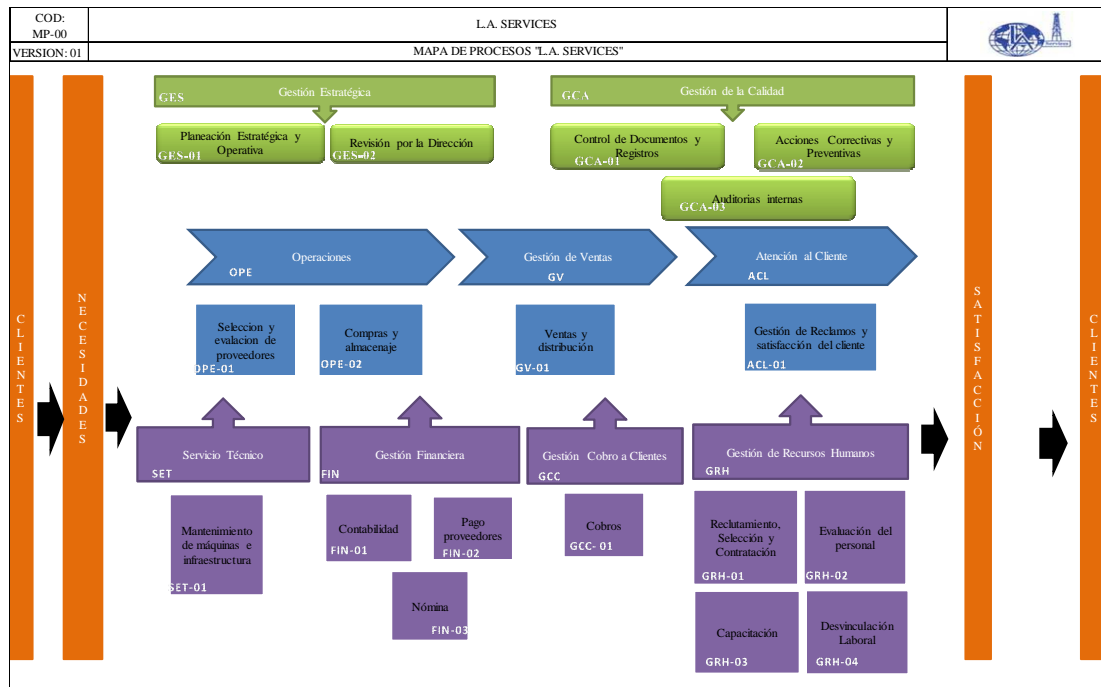
3.2 MAPA DE PROCESOS

Eduardo Andreu Albarta (2011) define al mapa de procesos como una representación gráfica que incluye una serie de procesos, distribuidos en estrategias, misionales y de apoyo, que tienen como entrada los requerimientos del cliente y como salida la satisfacción del cliente. Esto permite visualizar la interrelación entre los procesos.

El mapa que se presenta en el grafico No. 9 es elaborado de acuerdo a las exigencias y necesidades de L.A. Services, en el mismo se puede observar y diferenciar claramente tanto los procesos Estratégicos, Misionales y Apoyo. Este mapa de procesos es resultad de una reunión entre Gerente y el grupo de personas que labora en la organización.

GRAFICO No. 9

Mapa de Procesos Propuesto



Fuente y elaboración: Luis Burbano – Andrés Pérez

3.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Según Giovanni Gómez (2001) un manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades, políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones que se realizan en una organización.

Descripción de cada Proceso

Por convenio, cada proceso se describe en un procedimiento único que incluye el diagrama de flujo del proceso. Para comprender mejor los diagramas de flujo y definir con mayor precisión y claridad los procesos, se suele usar los siguientes elementos:

Cabecera: La cabecera incluye la información general identificativa del documento (logotipo de la organización, código del procedimiento, título, versión, fecha), la codificación de los procedimientos se realiza mediante dos dígitos (los mismos que designan el Proceso en el Mapa de Procesos), los formatos de registro se codifican según el código del procedimiento o instrucción que los generan, seguido de un número correlativo de dos dígitos.

Objetivo: Agudelo (2008) define como propósito el proceso, que se pretende lograr con él; tiene relación con el producto.

Alcance: Según Agudelo (2008), menciona que el alcance hace referencia a la primera y última actividad; Sin embargo para esta tesis se considera de mayor aplicación tratar el alcance como el grado de aplicación del proceso.

Políticas: Fred R. David (2003) menciona que, son los medios por los cuales se logran los objetivos, incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos.

Responsable del Proceso: Persona que orienta, observa y mantiene el proceso bajo control y asigna los recursos necesarios para lograr el objetivo.

Definiciones: Según Agudelo (2008), en esta sección se describe palabras que no sean de conocimiento general o palabras que sean de poco uso.

Diagrama de flujo: Para J. Evans & W. Lindsay (2008), el diagrama de flujo identifica la secuencia de actividades o flujo de materiales o información en un proceso. Los diagramas de flujo ayudan a la gente que participa en el proceso a entenderlo mucho mejor y con mayor objetividad, al ofrecer un panorama de los aspectos necesarios para realizar la tarea.

Registros: Según ISO 9000 los registros son documentos que proporcionan evidencia de actividades desempeñadas o de resultados obtenidos. Los registros constituyen el soporte de la información que fluye en el sistema de gestión. Los registros pueden ser internos (generados en la propia organización) o externos (de clientes o proveedores). Los registros internos, suelen tener un formato definido y controlado. Los registros externos (p.ej. un pedido de cliente) no tienen un formato definido y por lo tanto no requieren de un código identificativo del formato.

Indicadores: José Antonio Pérez (2010) define a los indicadores como el dato que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso; anticipa la medida del resultado.

Cada uno de los manuales de procesos propuestos se encuentra en el anexo No. 2.

3.4 ANÁLISIS DEL MAPA PROPUESTO

El mapa de procesos propuesto está conformado por nueve macroprocesos, mismos que a continuación se describen:

- Gestión Estratégica (GES)
- Gestión de Calidad (GCA),
- Operaciones (OPE)
- Atención al Cliente (ACL)
- Servicio técnico (SET)
- Financiero (FIN)
- Gestión Cobros a Clientes (GCC)
- Gestión de Recursos Humanos (GRH)

Gestión Estratégica (GES)

Para un mejor manejo y control del ámbito gerencial, se ha diseñado un macroproceso de Gestión Estratégica el cual ayudan o brindan directrices a toda la organización en función de la planificación y de gestión.

Estos procesos son claves en la administración de L.A. Services por lo que requiere de un monitoreo constante los mismos son:

- Planificación estratégica bajo el código GES-01
- Revisión por la dirección bajo el código GES-02

GES-01 Planificación Estratégica

Este proceso es primordial en todo sistema de gestión ya que permite direccionar a la organización a través de objetivos y estrategias tanto en lo gerencial y en lo operativo, siempre y cuando estén alineados a la misión y visión de la empresa.

- Planificación adecuada
- Directrices de lo que se quiere alcanzar
- Participación con la gente

GES-02 Revisión por la Dirección

Es tomado en cuenta ya que es muy importante dentro de las norma ISO y de un sistema ya que la revisión periódica de la dirección es el éxito del mejoramiento continuo ya que se podrá basar en datos y así tomar decisiones.

- Toma de decisiones acertadas y en el momento adecuado
- Análisis en conjunto

Gestión de Calidad (GCA)

Tal como menciona la norma es importante contar con este tipo de macroproceso ya que de alguna forma garantizaran la continuidad y el mejoramiento continuo.

El mismo contiene tres procesos importantes al momento de implantar un sistema de gestión:

- Control de documentos y registros bajo el código GCA-01

- Acciones correctivas y preventivas GCA-02
- Auditorías internas GCA-03

GCA-01 Control de Documentos y Registros

Este proceso garantiza que los procesos se encuentren operativos, es decir, actualizados y socializados dentro del sistema, así se evita el uso de versiones anteriores o también llamadas obsoletas.

- Documentos, registros, procedimientos, instructivos actualizados
- Control de archivos
- Manejo de documentos digitales, etc.

GCA-02 Acciones Correctivas y Preventivas

Este proceso garantiza de alguna forma el tomar decisiones cuando existe incumplimiento de alguno de los requisitos dentro de la norma, eliminando la causa de raíz con diversas herramientas.

- Análisis de datos
- Generar planes de acción para corregir o evitar no conformidades
- Disminución de problemas, fortaleciendo la calidad en los procesos

GCA-03 Auditorías Internas

Este proceso consiste en el realizar evaluaciones periódicas al sistema constatando la eficacia y eficiencia y efectividad en el control de los manuales presentados y cumplimientos de requisitos.

Operaciones (OPE)

A diferencia del proceso actual, algunas actividades se han segregado para que el proceso de operaciones tenga una mejor distribución, por un lado se agrupó a compras y almacenajes, mientras que los despachos han sido agrupados al proceso de ventas, es por ello que las actividades que generan valor agregado al cliente se ha reducido a la mitad. De esta forma las operaciones contendrán los siguientes procesos:

- Selección y evaluación de proveedores bajo el código OPE-01
- Compras y almacenaje bajo el código OPE-02

La ponderación de valor agregado tanto del proceso actual como del proceso propuesto se muestra en el cuadro No. 21.

CUADRO No. 21**Análisis de Valor Agregado actual y propuesto del proceso de Compras y Almacenaje**

N°	ACTUAL	Tipo			PROPUESTO	Tipo		
		VAC	VAN	NVA		VAC	VAN	NVA
1	Verifica la disponibilidad de stock		X		Verificar la disponibilidad de stock		X	
2	Realiza la planificación y ruta de compra de materiales		X		Seleccionar al proveedor más idóneo		X	
3	Prepara el vehículo		X		Realizar el pedido de materiales al proveedor		X	
4	Realiza la compra de los materiales que no se disponía en stock	X			Realizar la planificación y ruta de compra de materiales		X	
5	Entrega el material solicitado al cliente	X			Realizar la compra de los materiales que no se disponía en stock	X		
6	Valida la documentación del despacho		X		Realiza el ingreso de maeriales		X	
7	Realiza el ingreso del material		X		Realizar mensualmente un control de inventario físico y digital		X	
8					Desarrollar los indicadores del área		X	
Total Actividades		2	5	0	Total Actividades	1	7	0
Porcentaje		29%	71%	0%	Porcentaje	13%	88%	0%

Fuente y elaboración: Luis Burbano – Andrés Pérez

Gestión de Ventas y distribución (GV)

El cuadro No. 22 se observa que las actividades han sido replanteadas de una mejor manera sin alterar la esencia del proceso, es por ello que la variación en porcentaje de valor agregado es mínima. Se procede a codificar el proceso de la siguiente manera:

- Ventas y Despachos bajo el código GV-01

CUADRO No. 22**Análisis de Valor Agregado actual y propuesto del proceso de Ventas y Despachos**

N°	ACTUAL	Tipo			PROPUESTO	Tipo		
		VAC	VAN	NVA		VAC	VAN	NVA
1	Priorizar por importancia y urgencia de la solicitud		X		Priorizar por importancia y urgencia de la solicitud		X	
2	Llamar al menos a 3 proveedores		X		Llamar al menos a 3 proveedores y solicitar proforma al proveedor		X	
3	Selecciona la mejor opción		X		Seleccionar la mejor oferta		X	
4	Prepara la oferta de acuerdo a al requerimiento del cliente	X			Prepara la oferta de acuerdo al requerimiento del cliente	X		
5	Verifica si la orden de compra contiene el mismo detalle de la oferta enviada			X	Verificar que la P.O. contenga el mismo detalle de la oferta enviada			X
6	Notificar al cliente la inconsistencia encontrada	X			Notificar al cliente la inconsistencia encontrada	X		
7	Envía documentación para coordinar la entrega del producto		X		Solicitar materiales		X	
8	Archivar documentación			X	Cargar el vehículo y preparar la guía de remisión			X
9	Remitir factura al cliente		X		Entregar el material solicitado al cliente	X		
10	Verificar si la factura cumplió con el periodo de crédito		X		Validar la documentación del despacho		X	
11	Verifica si el cliente realizó la transferencia bancaria		X		Archivar documentación			X
12	Establece con el cliente la fecha de pago			X	Remitir factura al cliente		X	
13	Registrar pago y facturas canceladas		X		Registra los productos cotizados que el cliente no compró		X	
14					Generar un reporte de los ítems más solicitados y no salen favorecidos		X	
Total Actividades		2	8	3	Total Actividades	3	8	3
Porcentaje		15%	62%	23%	Porcentaje	21%	57%	21%

Fuente y elaboración: Luis Burbano – Andrés Pérez

Atención al Cliente (ACL)

Como se sabe el cliente es lo más importante de una organización y para L.A. Services no es la excepción por tal motivo, se crea el este proceso con el fin de obtener información sobre lo que hace falta desarrollar y mejorar en el servicio que presenta la empresa.

- Gestión de reclamos y satisfacción al cliente bajo el código ACL-01

Esto ayudará a cumplir con la norma ISO ya que para mejorar siempre se necesita de una retroalimentación por parte de los clientes, este proceso sirve de receptor de esas inquietudes, insatisfacciones o apreciaciones del cliente hacia la empresa.

- Saber las expectativas de los clientes, que desean, en que estamos fallando.
- Tomar acciones sobre la información que nos puede otorgar los clientes.

Servicio técnico (SET)

Tal como muestra el cuadro No. 23, se ha duplicado las actividades que genera valor agregado al negocio, estas actividades principalmente están orientadas a mantener un mejor control interno de las actividades que este proceso conlleva, finalmente este proceso tendrá la siguiente nomenclatura:

- Mantenimiento de máquinas e infraestructura bajo el código SET-01

CUADRO No. 23
Análisis de Valor Agregado actual y propuesto del proceso de Mantenimiento de maquinaria e infraestructura

N°	ACTUAL	Tipo			PROPUESTO	Tipo		
		VAC	VAN	NVA		VAC	VAN	NVA
1	Reporta el daño encontrado y contactar al proveedor		X		Documentar el requerimiento de mantenimiento		X	
2	Atender el requerimiento		X		Notificar a gerencia el daño y el impacto que este ocasiona al proceso		X	
3	Verifica si el daño ha sido resuelto satisfactoriamente			X	Decide y notifica las acciones que se deberán seguir		X	
4	Notificar el cumplimiento del trabajo		X		Tomar instrucciones para resolver el daño reportado		X	
5					Contactar al proveedor		X	
6					Atender el requerimiento		X	
7					Verificar si el daño ha sido resuelto satisfactoriamente		X	
8					Notificar el cumplimiento del trabajo		X	
Total Actividades		0	3	1	Total Actividades	0	8	0
Porcentaje		0%	60%	20%	Porcentaje	0%	100%	0%

Fuente y elaboración: Luis Burbano – Andrés Pérez

Financiero (FIN)

En este macroproceso se ha realizado varios ajustes y se ha propuesto procesos más ágiles y menos burocráticos, eliminando actividades, uniendo actividades e incrementado controles en los mismos.

- Contabilidad bajo el código FIN-01
- Pago Proveedores bajo el código FIN-02
- Nómina bajo el código FIN-03

Contabilidad (FIN-01)

Con el fin de mantener en orden las cuentas de ingresos y egresos y un control de posibles desviaciones se realiza un control más rígido al momento de revisar documentos, así no confunden nombres, cifras etc.

- Mejor el ingreso de datos
- Generar balances confiables
- Archivar en orden sistemático
- Pago interbancario

Estos cambios se los puede observar en el cuadro No. 24 distribuidos de manera porcentual de acuerdo al tipo de valor agregado.

CUADRO No. 24
Análisis de Valor Agregado actual y propuesto del proceso de contabilidad

N°	ACTUAL	Tipo			PROPUESTO	Tipo		
		VAC	VAN	NVA		VAC	VAN	NVA
1	Recibir documentos		X		Recibir y validar documentos		X	
2	Revisar y validar documentos		X		Realizar ingresos o egresos en excel		X	
3	Realizar ingresos o egresos en excel		X		Solicitar el o los documentos faltantes	X		
4	Verificar inconsistencias en los saldos obtenidos		X		Verificar inconsistencias en los saldos obtenidos		X	
5	Realizar Ajustes		X		Realizar Ajustes		X	
6	Realizar el balance mensual		X		Realizar el balance mensual y archivar el balance		X	
7	Archivar el balance			X	Ingresar datos en el sistema Dim Formularios		X	
8	Ingresar datos en el sistema Dim Formularios		X		Revisar datos ingresados			X
9	Revisar datos ingresados		X		Imprimir comprobante de pago y realiza el pago		X	
10	Imprimir comprobante de pago		X		Archivar el comprobante de pago			X
11	Realizar pago en el banco			X				
12	Archivar el comprobante de pago	X						
Total Actividades		1	9	2	Total Actividades	1	7	2
Porcentaje		8%	75%	17%	Porcentaje	10%	70%	20%

Fuente y elaboración: Luis Burbano – Andrés Pérez

Pago Proveedores (FIN-02)

Al ser un proceso en el que se maneja salida de efectivo se debe tener un control más riguroso sobre el mismo evitando pérdidas significativas que a la larga pueden ocasionar desviaciones en las cuentas. El cuadro No. 25 muestra las siguientes mejoras y la calificación de valor agregado:

- Ingreso de facturas de proveedores correctamente
- Control en la emisión de cheques
- Verificaciones correcta de fechas de pagos

CUADRO No. 25**Análisis de Valor Agregado actual y propuesto del proceso pago proveedores**

N°	ACTUAL	Tipo			PROPUESTO	Tipo		
		VAC	VAN	NVA		VAC	VAN	NVA
1	Recibir la factura		X		Recibir y validar la factura		X	
2	Revisar Datos de la factura		X		Ingresar facturas		X	
3	Archivar facturas			X	Revisar facturas para pagos		X	
4	Revisar facturas para pagos		X		Solicitar a almacenaje y distribución documentación faltante			X
5	Realizar Cheques		X		Realizar y firmar Cheques		X	
6	Sella factura y Entregar Cheque	X			Revisar cheque contra el valor a cancelar		X	
7					Solicitar Nuevo Cheque		X	
8					Sellar factura y Entregar Cheque	X		
Total Actividades		1	4	1	Total Actividades	1	6	1
Porcentaje		17%	67%	17%	Porcentaje	13%	75%	13%

Fuente y elaboración: Luis Burbano – Andrés Pérez

Nómina (FIN-03)

Lo que se busca con este procedimiento es el llevar adecuadamente la administración de pago mensual de los colaboradores de la empresa. Como mejoras introducidas se proponen las siguientes:

- Pago mediante transferencia bancaria
- Control del gerente general al realizar los pagos

Mismas que se reflejan en la calificación del cuadro No. 26.

CUADRO No. 26**Análisis de Valor Agregado actual y propuesto del proceso de nómina**

N°	ACTUAL	Tipo			PROPUESTO	Tipo		
		VAC	VAN	NVA		VAC	VAN	NVA
1	Recibir de las áreas las diferentes novedades		X		Recibir de las áreas las diferentes novedades		X	
2	Realizar cálculos de ingresos o egresos		X		Realizar cálculos de ingresos o egresos		X	
3	Realizar el rol de pagos		X		Realizar el rol de pagos		X	
4	Enviar el reporte del rol de pagos al gerente		X		Enviar el reporte del rol de pagos al gerente		X	
5	Revisar el reporte de rol de pagos		X		Revisar el reporte de rol de pagos		X	
6	Entregar cheques		X		Emitir comprobante de pago y realizar transferencia bancaria			X
7	Realizar los pagos		X		Recabar firmas y enviar a Contabilidad		X	
8	Emitir comprobante de pago			X				
9	Recabar firmas y enviar a Contabilidad		X					
Total Actividades		0	8	1	Total Actividades	0	6	1
Porcentaje		0%	89%	11%	Porcentaje	0%	86%	14%

Fuente y elaboración: Luis Burbano – Andrés Pérez

Además, en los procesos de apoyo se aumentan dos procesos uno que garantiza la disponibilidad de efectivo y el otro que se encargue de la admisión del personal, es decir, personal competente y calificado como lo exige la norma ISO 9001:2008; Los macroprocesos y procesos correspondientes son los siguientes:

Gestión Cobros a Clientes (GCC)

Contiene únicamente Cobros bajo el código GCC-01

Gestión de Recursos Humanos (GRH)

La Gestión de Recursos Humanos se ha dividido en los siguientes procesos:

- Reclutamiento, selección y contratación bajo el código GRH-01
- Evaluación del personal bajo el código (GRH-02)
- Capacitación (GRH-03)
- Desvinculación laboral (GRH-04)

Reclutamiento, selección y contratación (GRH-01)

Garantiza el ingreso de personal competente y apto para desempeñar las funciones delegadas por el gerente general y su cargo, además diseñado con actividades que en la actualidad son exigidas por el ministerio de relaciones laborales y el IESS

- Control con el IESS
- Control con el MRL
- Selección adecuada y oportuna

Evaluación del personal (GRH-02)

De igual manera se genera el proceso para poder garantizar la competencia del personal y ver las necesidades de mejoramiento de los colaboradores.

- Control sobre el comportamiento de los colaboradores

CAPITULO 4

4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

4.1 ANTECEDENTES

La planificación estratégica de las PYMES del país no cumple con el verdadero concepto y funcionabilidad con la que realmente deberían operar, desviando su orientación, lo que ocasiona un tardío crecimiento. La misión ha sido vista como una rutina redactada al iniciar un negocio y que posiblemente nunca ha de ser modificada a lo largo de la vida de la organizacional.

Hoy en día las empresas que utilizan herramientas para que la planificación estratégica se lleve a cabo y sea controlada, son las que están un paso más adelante que sus competidores, por tal razón es obligación de las empresas contar con herramientas eficientes que ayuden a vivir la misión y alcanzar la visión en base a las estrategias, una de esas herramientas es el Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard (BSC) es una metodología desarrollada por los académicos Norton y Kaplan que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones.

4.2 OBJETIVOS DEL BALANCED SCORECARD

Al realizar el Balanced Scorecard es necesario tener en cuenta los siguientes principios fundamentales⁸:

- Clarificar y traducir la visión y la estrategia
- Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos
- Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas
- Aumentar el feedback y la formación estratégica
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas

Para ello, las personas de la organización deberán conocer cuál es el funcionamiento de la organización y principalmente de la estrategia para que puedan colaborar en el crecimiento de la empresa reflejándose en el cumplimiento de los objetivos.

4.3 ACLARACIONES SOBRE EL BALANCED SCORECARD

Luego de que se ha definido al Balanced Scorecard conjuntamente con sus fases de implementación, es importante aclarar ciertos conceptos que pueden obstaculizar el correcto entendimiento del mismo, dichas definiciones se encuentran en el gráfico No. 10.

⁸Cfr. KAPLAN R., NORTON D. (2005) **Como utilizar el cuadro de mando integral, para implementar y gestionar su estrategia**. Barcelona: Ed. Gestión.p.14

GRÁFICO No. 10

Balanced Scorecard qué es y qué no.

Que no es...	Que pretende ser..
<ul style="list-style-type: none"> • No es un nuevo sistema de indicadores financieros • No fortalece el diagnóstico operacional • No genera una estrategia empresarial • No es un proyecto único • No es un sistema de información... Que opera automáticamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Es un instrumento para soportar el modelo de gestión estratégica • Es un proceso para efectos gerenciales • Contribuye a dar transparencia a la información ejecutiva • Es un instrumento para concretar y comunicar la estrategia • Solamente alcanza su potencial completo si es utilizado en el día a día por la alta administración de la organización

Fuente: THE BSC – Symnetics Bussines Transformation

Elaboración: Andrés Pérez – Luis Burbano

4.4 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

Norton y Kaplan (2000) proponen cuatro perspectivas que permitirán obtener un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, estas perspectivas son:

- Prospectiva financiera
- Prospectiva de cliente
- Prospectiva proceso interno
- Prospectiva de formación y crecimiento

Sin embargo no necesariamente las empresas deben regirse exclusivamente a estas cuatro perspectivas, pues dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia puede necesitar una o más perspectivas.

4.4.1 Perspectiva Financiera

“A través de los indicadores financieros se busca resumir las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones que ya se han realizado, los mismos que aseguran a relacionarse con la rentabilidad del negocio, como por ejemplo el rápido crecimiento de las ventas y generación cash flow.”⁹

Norton y Kaplan (2000) mencionan que al momento de identificar los objetivos es importante identificar en cuál de las tres fases del ciclo de vida de un negocio se encuentra, estas son:

Crecimiento: es la fase inicial del ciclo de vida, orientado a dedicar recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios, construir ampliar las instalaciones de producción y finalmente nutrir las relaciones con los clientes.

Sostenimiento: en esta fase la empresa sigue atrayendo inversiones y reinversiones, los proyectos de inversiones se dedican más a resolver cuellos de botella, a ampliar las capacidades y a realizar la mejora continua.

⁹ Kaplan S. Robert y Norton P, (2000) **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**. España, segunda edición. P.39

Cosecha: esta es la fase de madurez del ciclo de vida, donde la empresa quiere recolectar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores, el objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del cash flow.

Con lo expuesto anteriormente es evidente que L.A. Services se encuentra en la segunda fase del ciclo de vida, es decir, sostenimiento ya que busca mantener e incrementar la cuota del mercado existente.

4.4.2 Perspectiva de clientes

Norton y Kaplan (2000) proponen que en esta perspectiva se establece e identifica los segmentos de clientes y de mercado, en los que la empresa competirá, además de las medidas de actuación en los segmentos seleccionados.

Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota del mercado en los segmentos seleccionados, además es recomendable incluir indicadores con el valor que aporta a los clientes (diferenciación). Los segmentos representan las fuentes que proporcionaran el componente de ingresos de los objetivos financieros.

4.4.3 Perspectiva de procesos

Norton y Kaplan (2000) indican que, en esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la

organización de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Es recomendable que como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor, luego se establecerá los objetivos estratégicos que serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

4.4.4 Perspectiva de aprendizaje organizacional

Norton y Kaplan (2000) indican que, esta perspectiva busca identificar la infraestructura tanto (Tecnológicas como desarrollo del personal) que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas de cliente y de procesos identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro.

Existen tres categorías principales de variables en esta perspectiva:

Capacidades de los empleados: las ideas y mejoras de los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez mas de los empleados que están más cerca de los procesos internos y externos de la organización (habilidades y destrezas).

Capacidades de Sistemas de información: Para plasmar, implementar las ideas del punto anterior, en muchas ocasiones se necesita disponer de una información excelente sobre los clientes, procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos: ninguna de los dos factores anteriores se cumple sino existe un ambiente o clima laboral adecuado incluyendo su motivación.

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o de nuevos equipos, que sin duda son importantes pero que hoy en día por si solas no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

Cada una de las perspectivas contendrá los objetivos necesarios que al ejecutar los llevarán a alcanzar la visión empresarial y los resultados esperados por los accionistas de la empresa.

El conjunto de las perspectivas y de los objetivos se representan en forma gráfica en un mapa estratégico, donde se visualiza claramente la estrategia empresarial y las relaciones causa – efecto entre objetivos.

Norton y Kaplan (2000) explican que la relación causa – efecto como el sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas, a fin que puedan ser gestionadas y validadas. La cadena de causa efecto debe

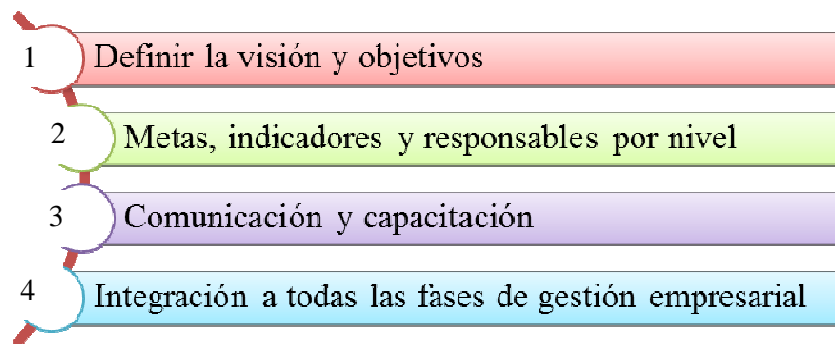
saturar las cuatro perspectivas de un cuadro de mando integral, sin excepción.

Norton y Kaplan (2000) enuncian que la relación causa efecto puede expresarse con una secuencia de declaraciones del TIPO SI / ENTONCES; cada indicador seleccionado para el cuadro de mando integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones causa efecto, que comunique el resultado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

Cabe señalar que Norton y Kaplan recalcan que los resultados financieros son resultados y no causas. Para dirigir en forma proactiva hay que actuar sobre esas causas. Por ello, la relación causa-efecto es el motor del modelo de negocio.

4.5 METODOLOGÍA

Norton y Kaplan (2000), proponen una metodología para la implementación de un Balanced Scorecard de cuatro etapas, esta se presentan en el en el Gráfico No.11.

GRAFICO No. 11**Etapas para la implementación del Balanced Scorecard**

Fuente: The Balanced Scorecard – Robert Kaplan & David Norton

Elaborado por: Luis Burbano – Andrés Pérez

4.5.1 Definir la visión y objetivos

Según Jorge Ahumada (1966) las empresas necesitan de un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos, para ello deben preguntarse cómo desean llegar hacer en cinco años.

Como se describe en los capítulos anteriores, la planificación estratégica que involucra misión, visión, objetivos y estrategias fueron rediseñadas conjuntamente con cada responsable de área así como también con la gerencia de L.A. Services, con la finalidad de que esta cumpla con los requisitos necesarios de una buena planificación estratégica.

4.5.2 Metas, indicadores y responsables por nivel

Cada manual de procedimientos que se diseñó en el capítulo anterior y que forman parte de los anexos de esta investigación, cuenta con metas, indicadores, responsables y frecuencias, las mismas que deberán ser priorizadas para que el Balanced Scorecard refleje el verdadero comportamiento de cada proceso.

Al establecer metas a largo plazo para los indicadores estratégicos, al dirigir las iniciativas estratégicas y unos recursos importantes hacia la consecución de las mismas y especificar unas metas a corto plazo a lo largo del camino estratégico, los directivos se comprometen con la consecución de la visión de la organización y son responsables de ella.¹⁰

En el cuadro No. 27 se presenta los parámetros y forma de cálculo para seleccionar los indicadores que se vincularán a los objetivos organizacionales e indicadores que serán destinados a los procesos.

CUADRO No. 27

Parámetros de priorización de indicadores

Parámetros	Alto (A)	Medio (B)	Bajo (C)
Impacto a la organización	3	2	1
Satisfacción al cliente	3	2	1
Frecuencia de uso	3	2	1
Formula de calculo	(A * B) + C		

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Luis Burbano – Andrés Pérez

¹⁰R. KAPLAN & D. NORTON. (2000). *Cuadro de mando integral*. España: Gestión 2000. p 261

La fórmula anteriormente presentada se ha aplicada a cada uno de los indicadores que se obtuvo de los manuales de procesos y como resultado se presenta en el anexo No. 3 en color verde aquellos indicadores que alcanzan un puntaje superior o igual a 10 puntos y en color amarillo aquellos con puntaje inferior. Los indicadores en color verde servirán para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, mientras que los indicadores en amarillo se utilizarán para velar el cumplimiento de los procesos.

Para el cuadro No. 28 se ha traído únicamente aquellos indicadores que alcanzaron la puntuación más representativa.

CUADRO No. 28

Priorización de indicadores de gestión

COD	MACRO PROCESO	COD PROCESO	PROCESO	FRECUENCIA	INDICADOR	META	IMPACTO A LA ORGANIZACIÓN	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	FRECUENCIA DE USO	TOTAL	PERSPECTIVA
OPE	OPERACIONES	OPE-01	SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	SEMESTRAL	% DE PROVEEDORES CALIFICADOS	90%	3	3	2	11	PROCESOS
		OPE-02	COMPRAS Y ALMACENAJE	MENSUAL	% DE COMPRAS NACIONALES	80%	3	3	3	12	PROCESOS
GV	GESTIÓN DE VENTAS	GV-01	VENTAS Y DISTRIBUCIÓN	ANUAL	# DE CLIENTES NUEVOS	2	3	3	1	10	CLIENTES
				MENSUAL	% DE MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	20%	3	3	3	12	FINANZAS
				MENSUAL	% DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO DE ENTREGA	75%	3	3	3	12	PROCESOS
FIN	FINANCIERO	FIN-02	PAGO PROVEEDORES	MENSUAL	PAGO PROVEEDORES	85%	3	3	3	12	PROCESOS
GRH	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	GRH-03	CAPACITACIÓN	SEMESTRAL	CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIONES	70%	3	3	2	11	APRENDIZAJE
ACL	ATENCIÓN AL CLIENTE	ACL-01	GESTIÓN DE RECLAMOS Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE	MENSUAL	CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO DE ATENCIÓN A LAS QUEJAS	4	3	3	3	12	CLIENTES

Elaboración: Andrés Pérez – Luis Burbano

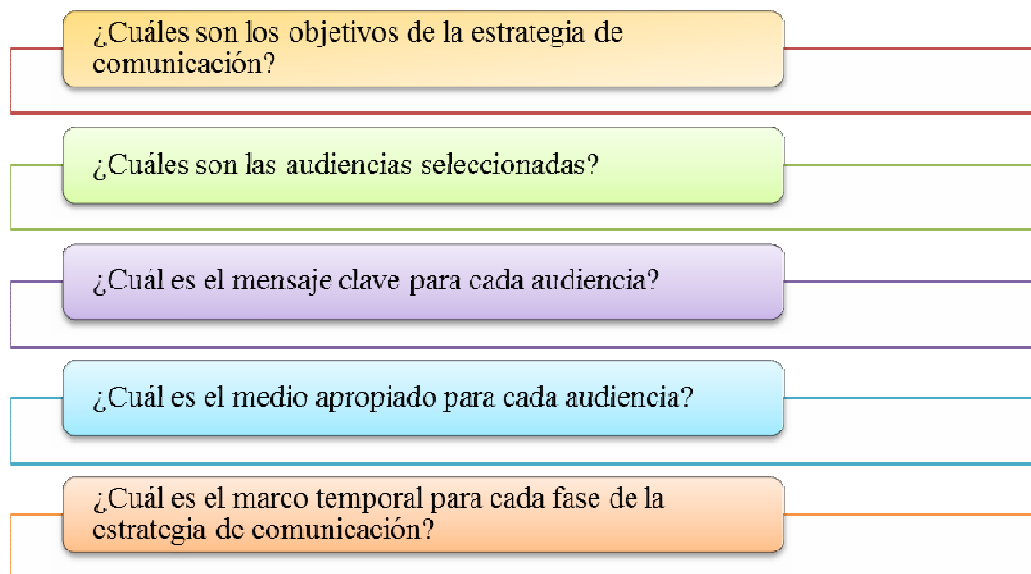
4.5.3 Comunicación y capacitación

Según Norton y Kaplan (2000) Todas las etapas (diseño, construcción y su uso) es un proceso educativo muy valioso, para todos los niveles. Adicionalmente, mencionan que la comunicación del Balanced Scorecard debe incrementar la comprensión de cada individuo sobre la estrategia de la organización y elevar la motivación para actuar de forma que se consigan los objetivos estratégicos.

Norton y Kaplan (2000) proponen cinco preguntas claves para implementar un adecuado programa de comunicación y capacitación, estas se detallan en el gráfico No. 12.

GRÁFICO No. 12

Preguntas fundamentales para la implementación del programa de comunicación



Fuente: The Balanced Scorecard – Norton & Kaplan

Elaboración: Andrés Pérez – Luis Burbano

Es importante mencionar que esta investigación no contempla el diseño ni la implementación del programa de comunicación y capacitación sin embargo.

4.5.4 Integración a todas las fases de gestión empresarial

Según Norton y Kaplan (2000), una vez que el Balanced Scorecard se encuentra terminado y listo para su uso el mismo debe:

- Cada meta deberá contar con un plan, un programa y un presupuesto que permita cumplirla.
- Usarse en la conducción del personal y su evaluación.
- Utilizarse para mejorar la toma de decisiones del gerente, es decir la identificación de alternativas de acción y la selección de alguna de ellas

El Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, permitirá a L.A. Services tener un mayor enfoque en cuanto a elevar su rendimiento partiendo de una visión clara y concreta alineada a la estrategia las mismas que deben involucrar a cada uno de los miembros de la empresa.

Norton y Kaplan (2000) mencionan, que un Balanced Scorecard debe contar la historia de sus estrategias, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio.

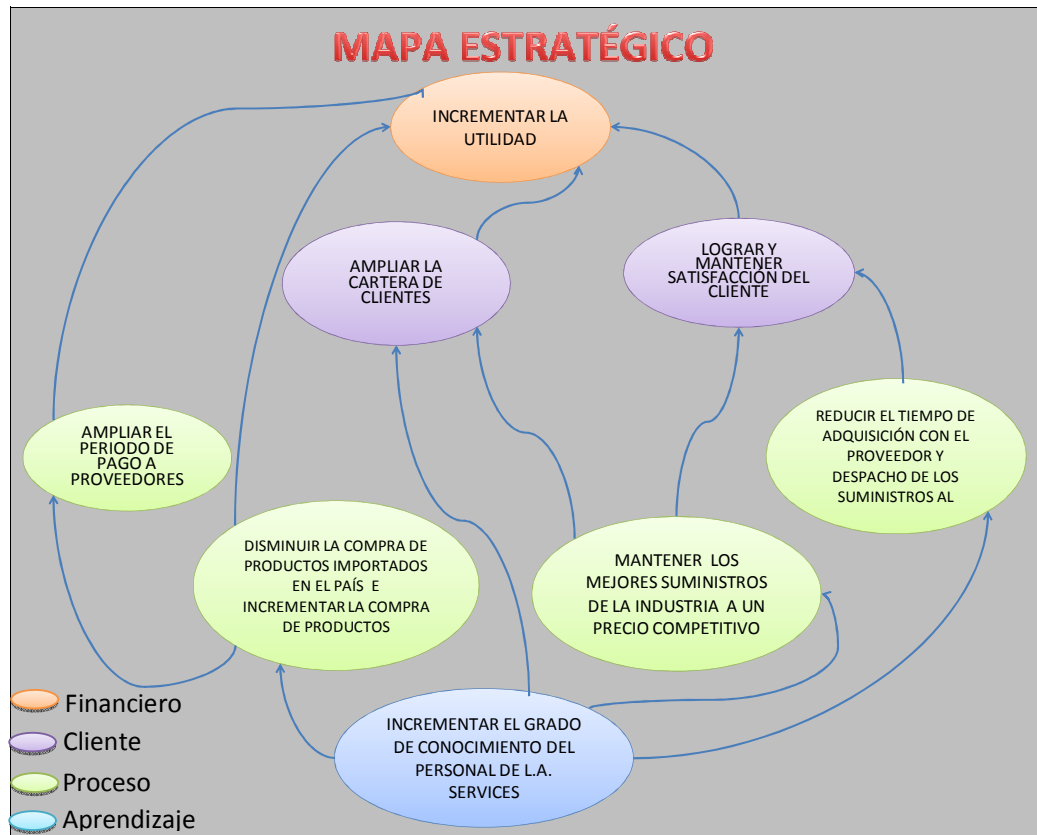
Con esto se pretende lograr que L.A Services sea mucho más competitivo al momento de incorporar el Sistema de Gestión por Procesos (SGP) y que a su vez esté siendo monitoreado por un Balanced Scorecard.

4.6 Mapa estratégico

Los mapas son una representación visual de la estrategia, mostrando en una única página como los objetivos en las perspectivas se integran y combinan para describir la estrategia.

Constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el BSC. La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia.

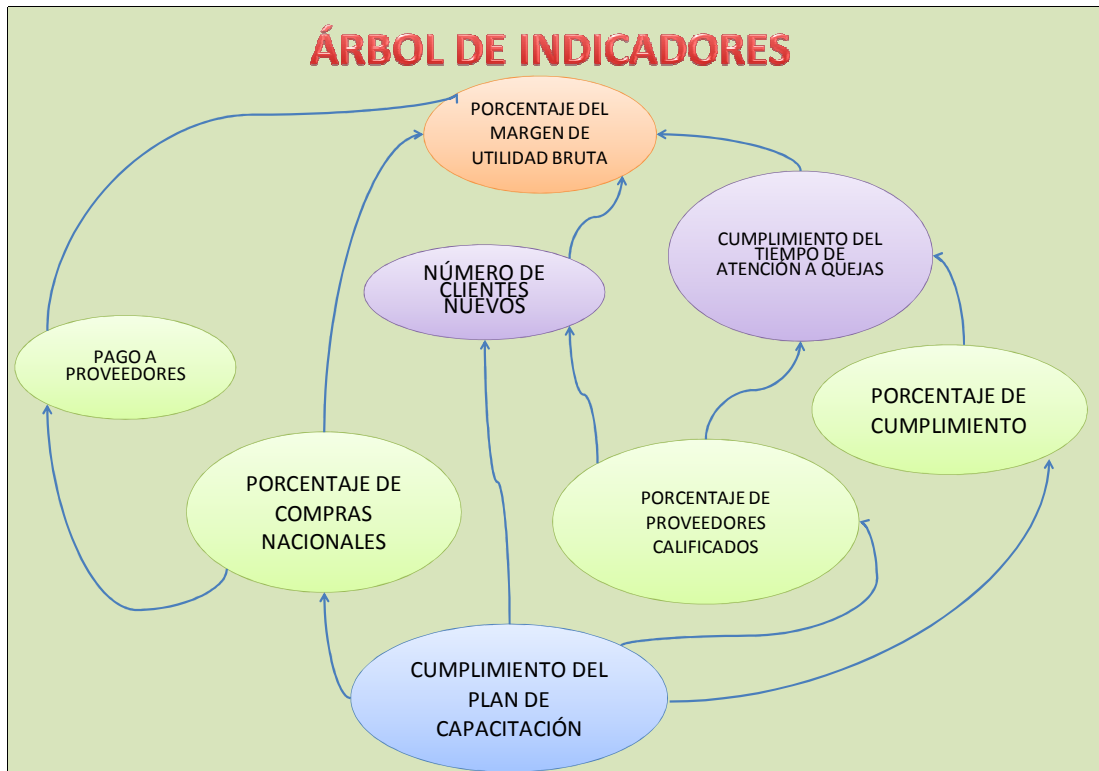
El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes. Este mapa estratégico se lo muestra en el gráfico No. 13.

Grafico No. 13

Elaborado: Andrés Pérez- Luis Burbano

Al mismo tiempo en el Grafico No. 14, se muestra la relación de cada indicador.

Estos indicadores al igual que en el mapa estratégico, se encuentran clasificados de acuerdo a las cuatro respectivas.

Grafico No. 14

Elaborado: Andrés Pérez- Luis Burbano

4.7 APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

Existen varias tipos de software que brindan a través de sus sistema la herramienta Balanced Scorecard como es el caso de Mi BSC quienes ofrecen una alternativa de modelo mostrando de manera digital los diferentes usos de esta herramienta, sin embargo por practicidad de esta tesis se decide realizar el control de los procesos a través de un Balanced Scorecard utilizando Microsoft Excel, el cual ofrece los mismos beneficios que la aplicación mencionada anteriormente.

Por otro lado, la herramienta desarrollada en Excel facilitará posteriormente a L.A. Services, en el monitoreo constante de los indicadores propuestos. De acuerdo a la

madurez que vaya teniendo la implementación de esta herramienta en la empresa se puede proceder a la realización de un modelo más completo mediante la utilización de la función macros, sin embargo para el inicio de este proyecto se realiza el cuadro de mando integral aplicando hipervínculos y fórmulas las cuales permiten obtener al final los mismos resultados que al aplicar con la función macros y otros sistemas como el mencionado en primera instancia. La herramienta Excel permite implementar un sistema de control visual mediante formatos condicionales los cuales se representan a través de los siguientes colores:

- Verde: un nivel de cumplimiento óptimo
- Amarillo: un nivel de cumplimiento aceptable
- Rojo: un nivel de cumplimiento bajo

A este sistema de visualización por colores se lo denomina tipo semáforo.

A continuación, se describe el contenido de cada una de las páginas que contendrá el Balanced Scorecard desarrollado en Microsoft Excel.

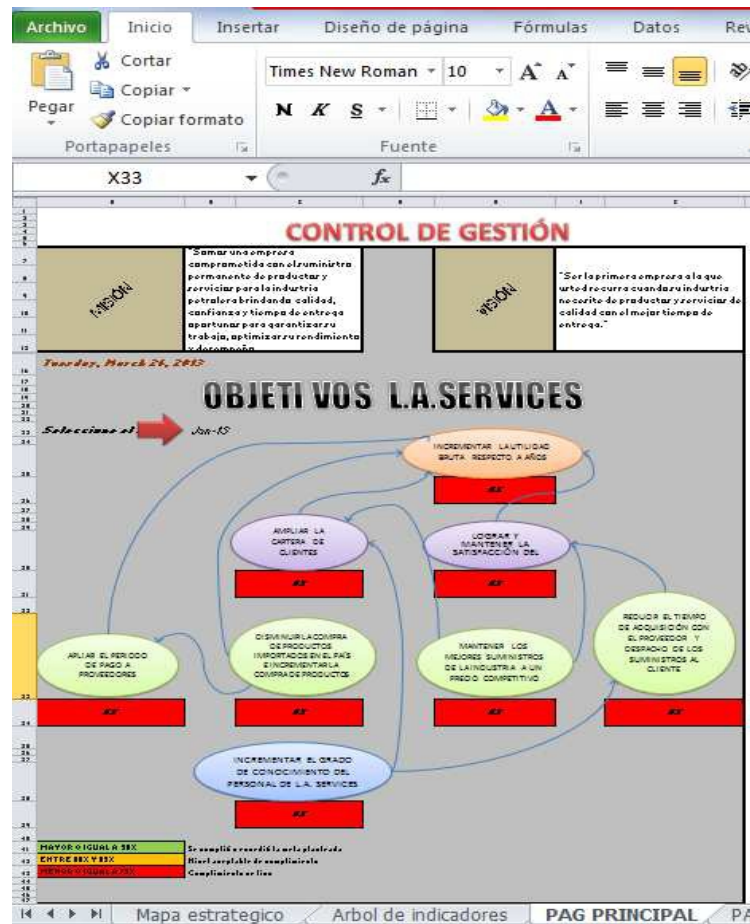
Página principal: Esta página contiene los ocho objetivos planteados en el mapa estratégico, en cada uno de ellos se puede observar el porcentaje de cumplimiento real alcanzado, el mismo que compara con la meta establecida y que se lo puede controlar de forma visual con el sistema tipo semáforo.

Además, en la página principal se puede seleccionar el mes el cual se quiere intervenir facilitando así el monitoreo mensual de cada uno de los avances.

Asimismo, se puede observar que en la parte superior de esta hoja se ha colocado tanto la misión y visión de L. A. Services ya que siempre es importante estar alineados con cada uno de los objetivos y directrices de la organización.

Gráfico No. 15

Página Principal

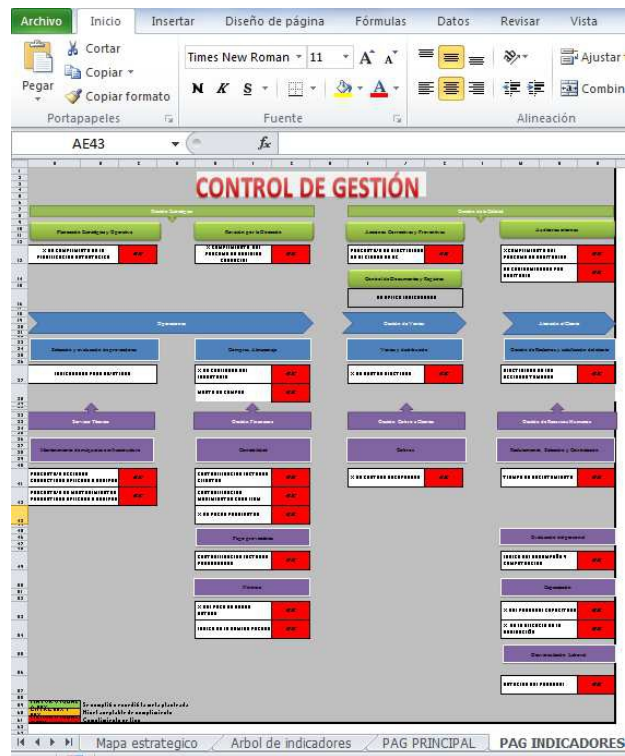


Elaborado: Luis Burbano- Andrés Pérez

Página indicadores: De igual forma se puede visualizar con el sistema tipo semáforo, esta página contiene cada uno de los procesos con sus respectivos indicadores y el cumplimiento de los mismos.

Gráfico No. 16

Página Indicadores

















































Elaborado: Luis Burbano- Andrés Pérez

Consolidado objetivos: En esta página sirve para registrar los datos obtenidos de acuerdo a cada indicador. En la parte superior de la página consta el nombre del objetivo y la meta alcanzar de cada uno de ellos; seguido del cumplimiento real alcanzado, a continuación se puede visualizar en el siguiente gráfico.

Gráfico No. 17

Consolidado Objetivos

Archivo		Inicio		Insertar		Diseño de página		Fórmulas		Datos		Revisar		Vista		Programador													
    		  		   		        		   		   		   		   		   		   											
Pegar				Portapapeles		Fuente		Alineación		Número																			
X16																													
A		B		C		D		E		F		G		H		I		J		K		L		M		N		O	
BASE DE DATOS - OBJETIVOS																													
RELA																													
RE		Memoria Indicador		Objetivo																									
1		PAGO PROVEEDORES		DISEÑAR POLÍTICAS DE PAGOS A PROVEEDORES PARA EL AÑO 2013																									
2		CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO DE ATENCIÓN A LAS QUEJAS		LOGRAR Y MANTENER EL 15% DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE PARA EL AÑO 2015																									
3		% DE PROVEEDORES CALIFICADOS		MANTENER LOS MEJORES SUMINISTROS DE LA INDUSTRIA AL PRECIO COMPETITIVO, A TRAVÉS DE LA ALIANZA CON PROVEEDORES.																									
4		% DE COMPRAS NACIONALES		DISMINUIR LA COMPRA DE PRODUCTOS IMPORTADOS EN EL PAÍS E INCREMENTAR LA COMPRA DE PRODUCTOS NACIONALES LOCALES EN 5% ANUAL																									
5		% DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO DE ENTREGA		REDUCIR EL TIEMPO DE ADQUISICIÓN CON EL PROVEEDOR Y DESPACHO DE LOS SUMINISTROS AL CLIENTE EN UN 10% PARA EL AÑO EN CURSO.																									
6		# CLIENTES NUEVOS		AMPLIAR LA CARTERA DE CLIENTES CON UN MÍNIMO DE 2 NUEVAS RELACIONES COMERCIALES POR AÑO.																									
7		% DEL MARGEN DE UTILIDAD BRUTA		INCREMENTAR LA UTILIDAD BRUTA EN 10% CON RESPECTO A AÑOS ANTERIORES																									
8		CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN		CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN																									
9																													
10																													
11																													
12																													
13																													
14																													
15																													
16																													
17																													
18																													
19																													
20																													
21																													
22																													
23																													
24																													
25																													
26																													
27																													
28																													
29																													
30																													
31																													
32																													
33																													
34																													
35																													
36																													
37																													
38																													
39																													
40																													
41																													
42																													
43																													
44																													
45																													
46																													
47																													
48																													
49																													
50																													
51																													
52																													
53																													
54																													
55																													
56																													
57																													
58																													
59																													
60																													
61																													
62																													
63																													
64																													
65																													
66																													
67																													
68																													
69																													
70																													
71																													
72																													
73																													
74																													
75																													
76																													
77																													
78																													
79																													
80																													
81																													
82																													
83																													
84																													
85																													
86																													
87																													
88																													
89																													
90																													
91																													

Elaborado: Luis Burbano- Andrés Pérez

Consolidado indicadores: Aquí se registran los datos periódicos de cada indicador propuesto y que al igual que en la página consolidado de objetivos, esta contendrá la meta a alcanzar y el resultado obtenido de cada indicador, la representación gráfica del consolidado de indicadores se muestra a continuación.

Gráfico No. 18

Consolidado Indicadores

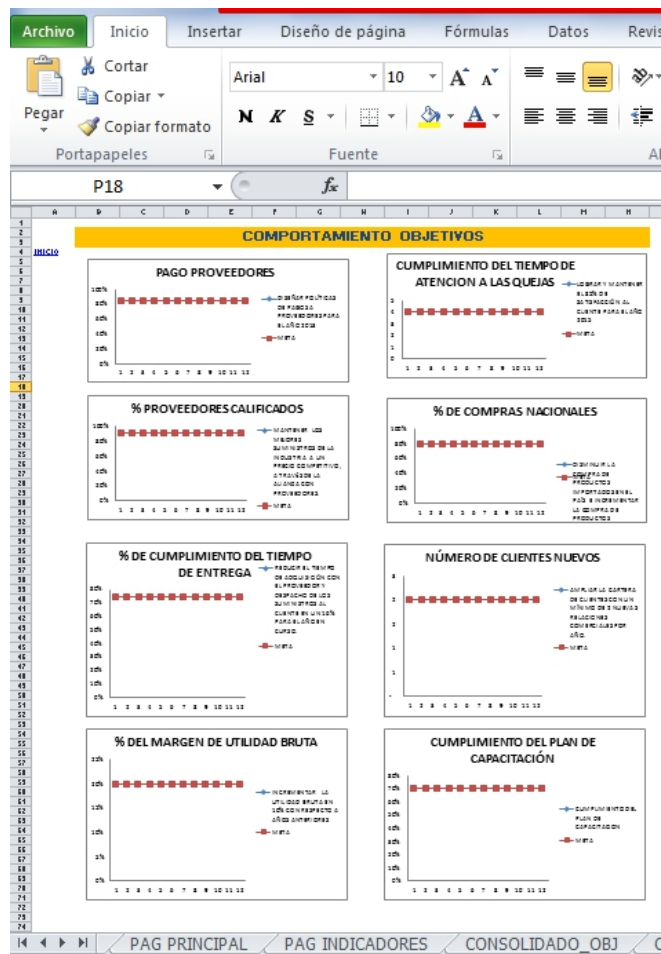
[illegible]

Elaborado: Luis Burbano- Andrés Pérez

Gráficos: En esta página se puede observar de manera gráfica el comportamiento anual de cada objetivo y de cada indicador, proporcionando de esta manera otro tipo de control visual que a la vez agiliza la toma de decisiones cumpliendo con el principal objetivo de esta herramienta. A continuación en el gráfico N° 19 se muestra lo indicado.

Gráfico No. 19

Consolidado Indicadores



Elaborado: Luis Burbano- Andrés Pérez

Cumplimiento objetivos / Cumplimiento indicadores: Contiene cada uno de los indicadores con su fórmula de cálculo, descripción, metas establecidas, resultados reales y finalmente la relación existente entre indicador y objetivos, este último se podrá visualizar en la página de indicadores y sirve para el control de cada uno de los procesos establecidos, al igual que en la página Inicio donde se puede ver el cumplimiento de los objetivos para la una mejor toma de decisiones. La vista de esta hoja se visualiza en el grafico N°20

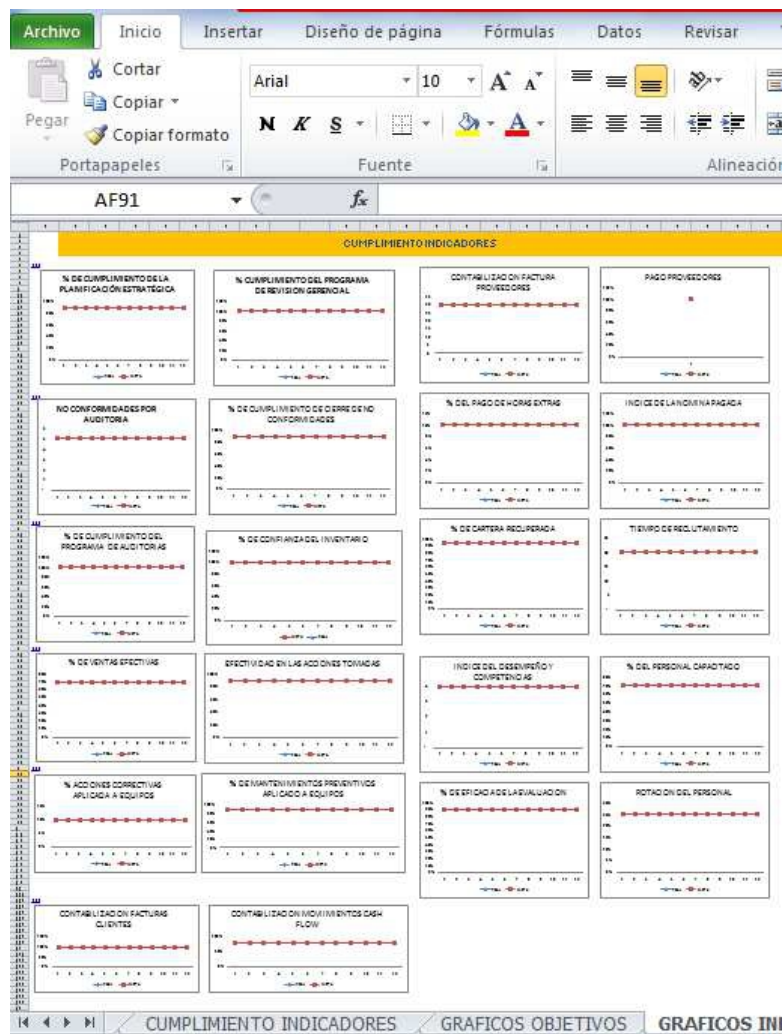
Gráfico No. 20
Consolidado Indicadores

CUMPLIMIENTO DE INDICADORES											
INDICADOR	UNIDAD	PERIODO	INDICADOR	UNIDAD	PERIODO	INDICADOR	UNIDAD	PERIODO	INDICADOR	UNIDAD	PERIODO
001	0000000000	001	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
		002	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
		003	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
002	0000000000	001	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
		002	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
		003	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
003	0000000000	001	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
		002	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
		003	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
004	0000000000	001	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
		002	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
		003	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
005	0000000000	001	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
		002	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
		003	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
006	0000000000	001	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
		002	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
		003	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
007	0000000000	001	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
		002	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
		003	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
008	0000000000	001	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
		002	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
		003	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
009	0000000000	001	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
		002	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
		003	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
010	0000000000	001	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
		002	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000
		003	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000	0000000000	000000	000000

Gráficos objetivos/ gráficos indicadores: En estas hojas se pueden ver el comportamiento a lo largo del tiempo por cada uno de los procesos y objetivos, una forma gráfica de visualizar tendencias por mes y por proceso. La vista de esta hoja se encuentra en el Gráfico N°21

Gráfico No. 21

Consolidado Indicadores



CAPITULO 5

5.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- L.A. SERVICES es una empresa conformada hace 19 años, cuya razón de ser es la comercialización de material de ferretería orientado y alineado exclusivamente al sector petrolero, sin embargo ha logrado mantenerse dentro este sector comercializando todo tipo de producto específico (no material de ferretería) que el cliente solicita, generalmente en cantidades mínimas.
- Al ser el sector petrolero, uno de los principales generadores de ingresos para el Estado, toda política de administración estatal afecta a las operaciones de L.A. Services pues la empresa debe alinearse a los requerimientos que se plantean. Luego del cambio del tipo del modelo de contrato de participación a un modelo de prestación de servicio regido en el año 2011 que traía consigo mucha incertidumbre al sector, se puede constatar que ha existido un equilibrio después de esta decisión gubernamental.
- L.A. Services contaba con una misión y visión muy abstractas elaboradas años atrás, las mismas que han sido focalizadas dentro de los esquemas que varios autores proponen para poder implementar el modelo de gestión por procesos y

posterior monitoreo. Por otro lado la empresa no contaba con objetivos estratégicos, los cuales luego de obtener información de cada una de las áreas y llegando a concesos con la gente y la gerencia se establecieron 8 objetivos con sus respectivas estrategias.

- L.A. Services mantiene como principales clientes a cuatro empresas privadas, las cuales representan el 85% de las ventas totales. Dentro del sector petrolero estas empresas figuran como las más representativas y fuertes estas son: Agip Oil Ecuador, Andes Petroleum Ecuador Ltd., Repsol y OCP Ecuador. Es importante mencionar que en la cartera de clientes de la empresa no existen organizaciones estatales.
- Al ser una pequeña empresa familiar el clima organizacional es muy bueno, pero presenta una desorganización notoria ya que no tienen claramente establecidos las funciones que cada uno de los colaboradores debe desempeñar.
- En cuanto a los procesos actuales L.A. Services contaba intrínsecamente con seis procesos, los mismos que el personal conoce pero no estaban formalmente institucionalizados, estos luego del análisis de valor agregado permitió identificar aquellas actividades que debían ser mejoradas, mantenidas, eliminadas o agrupadas, como resultado se planteó 18 procesos los cuales incluyen aquellos que la norma ISO establece.
- En cada manual de procesos se planteó indicadores de gestión indispensables para controlar y medir el cumplimiento de los mismos y su posterior análisis de mejora.

- L.A. Services al ser una empresa pequeña no cuenta con un departamento de talento humano, mismo que se ha suplido a través de la creación del manual respectivo el mismo que puede ser manejado por el gerente general.
- El monitoreo y control del sistema de gestión por procesos planteado resulta más práctico cuando se lo realiza por medio del Balanced Scorecard, el mismo que busca alinearse adecuadamente a la misión, visión y objetivos de cada empresa y L.A. Services no es la excepción.
- Las perspectivas del Balanced Scorecard involucran a toda la organización, sus procesos y sus responsables quienes tienen el compromiso de cumplir con cada una de sus actividades delegadas para así lograr la consecución positiva de los indicadores propuestos.
- Las metas planteadas en el Balanced Scorecard pueden ser modificadas con el pasar del tiempo ya que si la empresa observa que los indicadores mantienen un comportamiento óptimo y por encima de lo planteado la meta podrá ser ajustada a las necesidades de la empresa, de igual forma si una meta se visualiza que no puede cumplir en el tiempo esta podrá reajustarse a su nivel alcanzable.
- La implementación de este sistema de gestión por procesos propuesto queda a disposición de L.A. Services para que sea la gerencia quien decida su puesta en marcha.

5.2 RECOMENDACIONES

- Una vez que la planificación estratégica se ha sido modificado, se recomienda que la gerencia general socialice la misma, con la finalidad de que cada uno de los colaboradores, haga de esta su cultura de trabajo.
- En el caso de que la situación de la empresa obligue a realizar cambios en la planificación estratégica actual, la gerencia deberá ajustar tanto objetivos, indicadores y metas de cada uno de los procesos. Adicionalmente, se debe realizar los cambios pertinentes en los registros del Balanced Scorecard.
- Es importante que la empresa capacite a sus colaboradores para que estos sean capaces de manejar y gestionar cada uno de los manuales de procesos y así el modelo planteado sea exitoso y contribuya de gran manera al crecimiento de la organización.
- Todos los procesos planteados deben ser gestionados de la mejor forma posible, sin embargo se recomienda poner énfasis en el proceso de quejas y sugerencias, ya que será la forma más directa en que la empresa se retroalimente de sus clientes.
- Basados en la dinámica actual del gobierno se sugiere a la alta gerencia que analice la posibilidad de incrementar a su cartera de clientes a empresas estatales.

- Se puede mejorar en la forma en que la empresa está llevando sus archivos, pues manejarlos de una manera cronológica facilitara el hallazgo de documentación histórica en caso de requerirlos.
- Se ve necesario que la gerencia establezca conjuntamente con los colaboradores una lista con las necesidades de capacitación, así el cliente interno sentirá el apoyo para mejorar las destrezas y habilidad que posee y así se garantiza la mejora continua de los procesos.
- Se recomienda a la empresa especialmente a la gerencia el poder contratar los servicios de una empresa especializada para 3 de los 4 procesos de Talento Humano, como son el de reclutamiento y contratación, desvinculación y capacitación, todos estos procesos deberían ser siempre alineados a las necesidades y requerimientos de L.A. Services.
- Además, se debería cumplir con todas las revisiones mensuales de indicadores donde se puede tener un análisis minucioso con los responsables de los procesos y analizar el comportamiento de sus indicadores, así mismo se recomienda que las revisiones Gerenciales se las realice semestralmente para que el Gerente General tenga mayor argumentos e historia para tomar decisiones.
- Concientizar a los responsables de cada proceso que los datos que se ingresen en los registros del Balanced Scorecard sean los más precisos ya que de ello depende las decisiones que serán tomadas.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. AGUDELO LUIS FERNANDO. (2008), *Gestión por proceso*, México.
2. BOLAND, LUCRECIA - CARRO, FERNANDA - STANCATTI, MARÍA JESÚS
GISMANO, YANINA - BANCHIERI, LUCÍA. (2001). *Funciones de la administración*, bahía blanca, 1ra edición.
3. CJ. GALINDO. (2006), *Manual para la creación de empresas: guía de planes de negocios*,
Colombia, COE edición, 2da edición.
4. KAPLAN, S. ROBERT Y NORTON, DAVID.(2003).*Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral*. España. Ed. Gestión 2000.
5. KAPLAN, S. ROBERT Y NORTON, DAVID; (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. España. Ed. Gestión 2000.
6. EDUARDO ANDREU ALBARTA, RAFAEL MARTÍNEZ. (2011). *Como gestionar una PYME mediante el cuadro de mando*, España, ESIC.
7. EVANS JAMES, *Administración y control de la calidad México*: International Thompson
Editores. 4ta Edición.
8. FERNÁNDEZ ALFONSO. (2004). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*.
España.
9. HARRINGTON H. JAMES,(1993),*mejoramiento de los procesos de la empresa*, Colombia,

McGraw-Hill.

10. JAMES R. EVANS, WILLIAM M. LINDSAY, (2008), *administración y control de la calidad*, México, 7ma edición.
11. JOSÉ ANTONIO PÉREZ, (2010), *Gestión por Procesos*, España, 4ta edición.
12. JUAN CARLOS VERGARA SCHMALBACH, TOMAS JOSÉ FONTALVO HERRERA, (2010), *La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008*, España, 1ra Edición.
13. L. MUÑIZ, (2003), *Diseñar cuadros de mando con Excel utilizando las tablas dinámica*, España, Profit editorial.
14. L.A. SERVICES, (2010), *Carpeta de presentación de L.A. Services a clientes*, Ecuador
15. MARIÑO, (2001), *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad (ISO 9001*, Colombia ,primera edición

Normas

16. NORMA ANSI (AMERICAN NATIONAL STANDAR INTERNATIONAL)
17. NORMA ISO 9000:2005
18. NORMA ISO 9001:2008

Internet

19. (2006),[http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm], *Porque la gestión por procesos, España.*
20. CÁRAVEZ,(2001),[<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/principios-de-la-gestion-de-la-calidad-total.htm>], **El 4 principio de la gestión de la calidad total.**
21. DOMINGO REY PETEIRO, (2008),[<http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>], *Todo sobre la gestión por procesos*, España
22. SILVIA CALDERÓN UMAÑA, JORGE ORTEGA VINDAS, (2009),

[<http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>], **Guía para la elaboración de diagrama de flujos.**

Otros

23. *Cuadro de Mando Integral (CMI), Elaboración del Plan Institucional de Mediano Plazo y su*

Relación con el Programa Operativo Anual y el Presupuesto Aplicado al Servicio Nacional de Geología y Técnico de Minas de Bolivia Sergeotecmin. Pdf

24. F. Arévalo, (2008), **Metodología mejoramiento de procesos.pdf**, Quito.

25. Gallegos Armando, *El Balanced Scorecard y la Gerencia Estratégica*. Pdf

26. Idrobo Paúl- *Administración por procesos, Análisis de Valor Agregado*. Pdf

27. Idrobo Paúl- *Administración por procesos, Modelo de Administración*. Pdf

28. Idrobo Paúl- *Procedimientos*. Pdf

29. Iván Rueda & Idrobo Paúl- *Cuadro de Mando Integra*. Power Point

30. Ley de hidrocarburos Ecuador

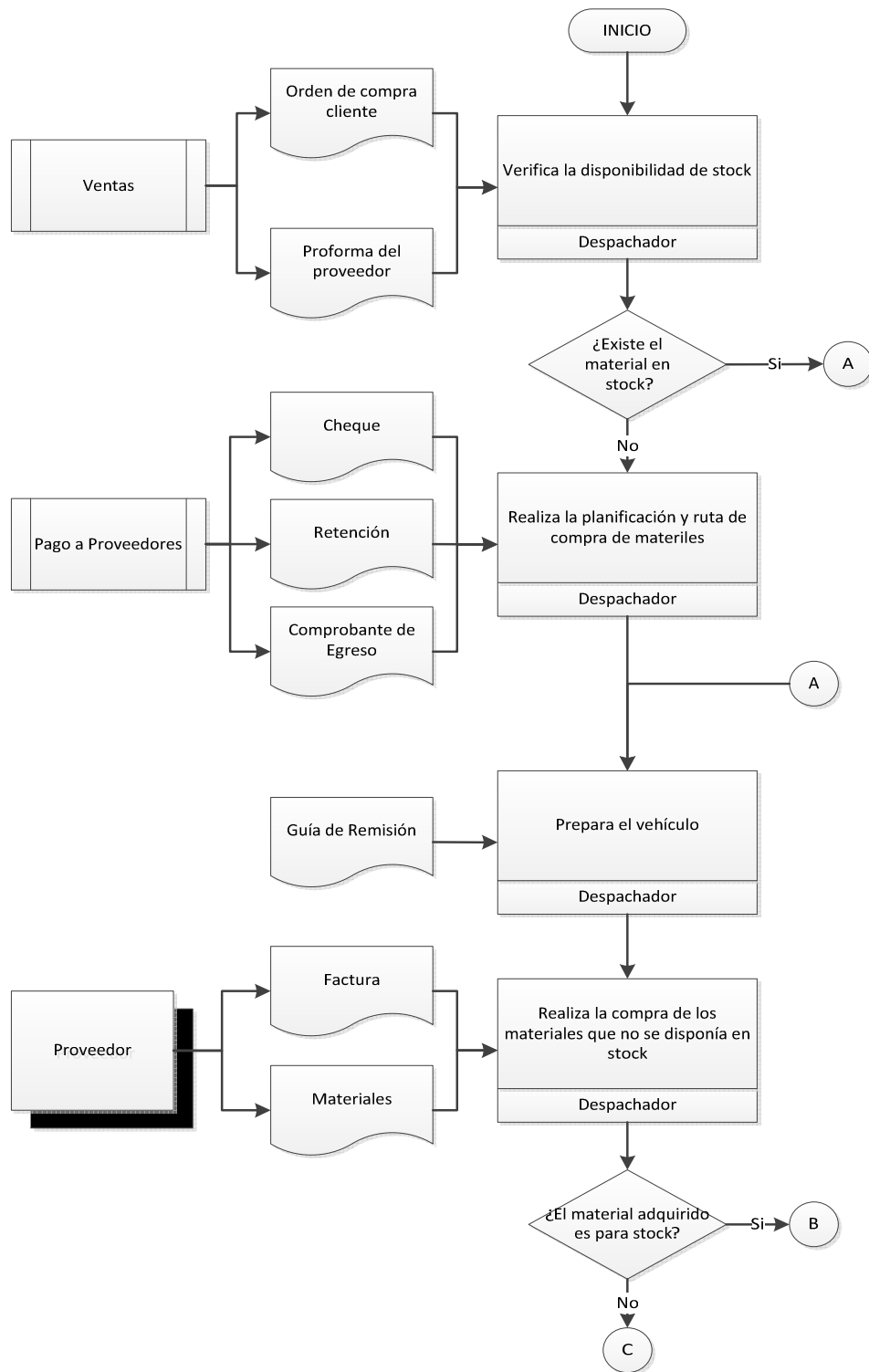
31. Manual Balanced Scorecard. Pdf

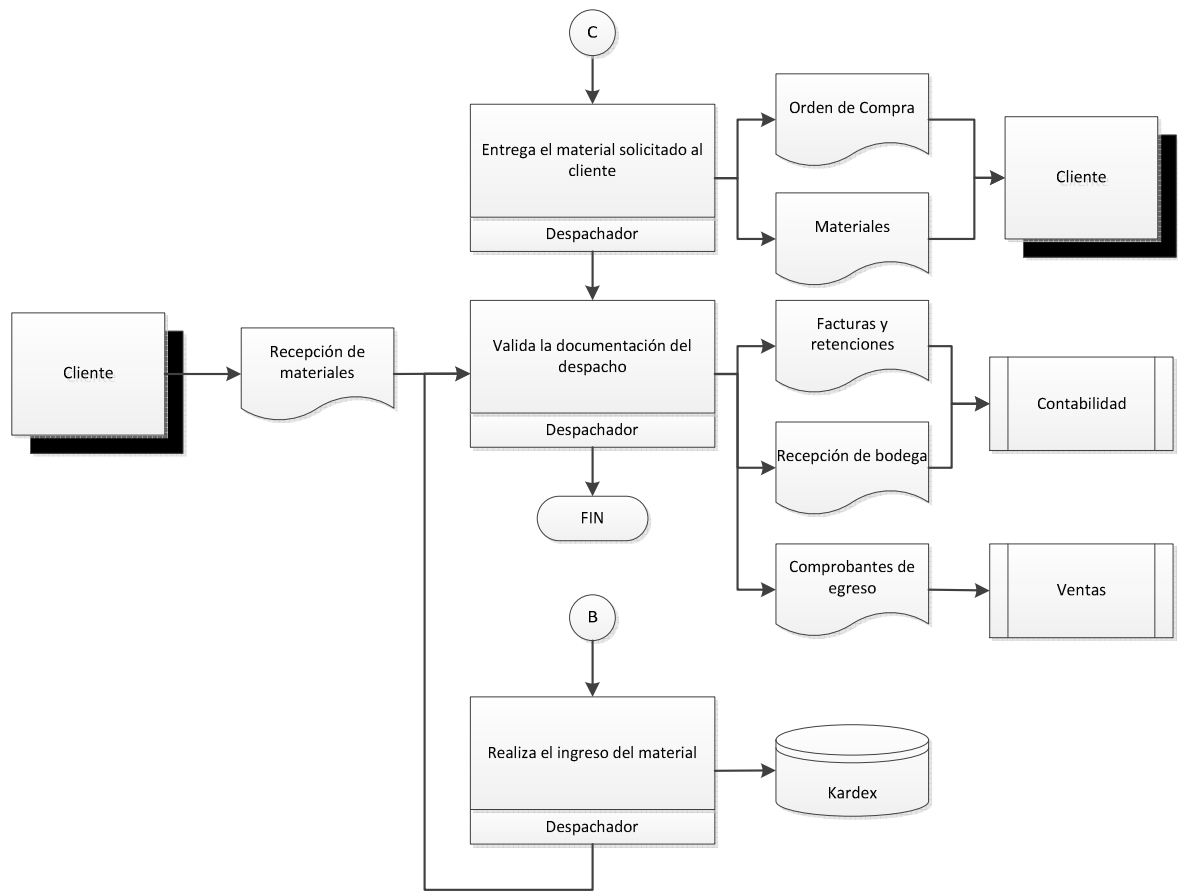
32. Repsol. (2011). *Informe de responsabilidad corporativa, Ecuador*

33. THE BSC – Symnetics Bussines Transformation

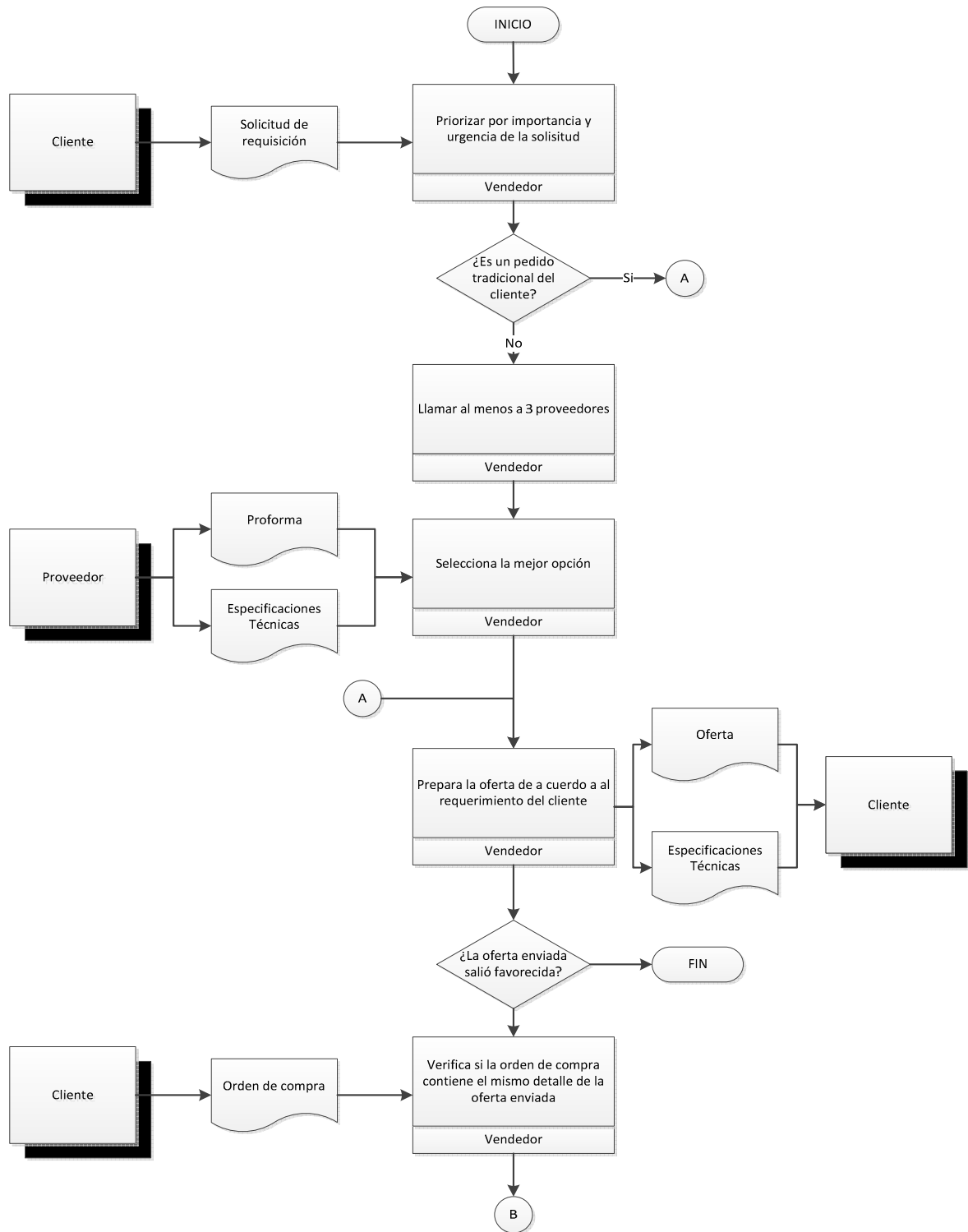
ANEXOS

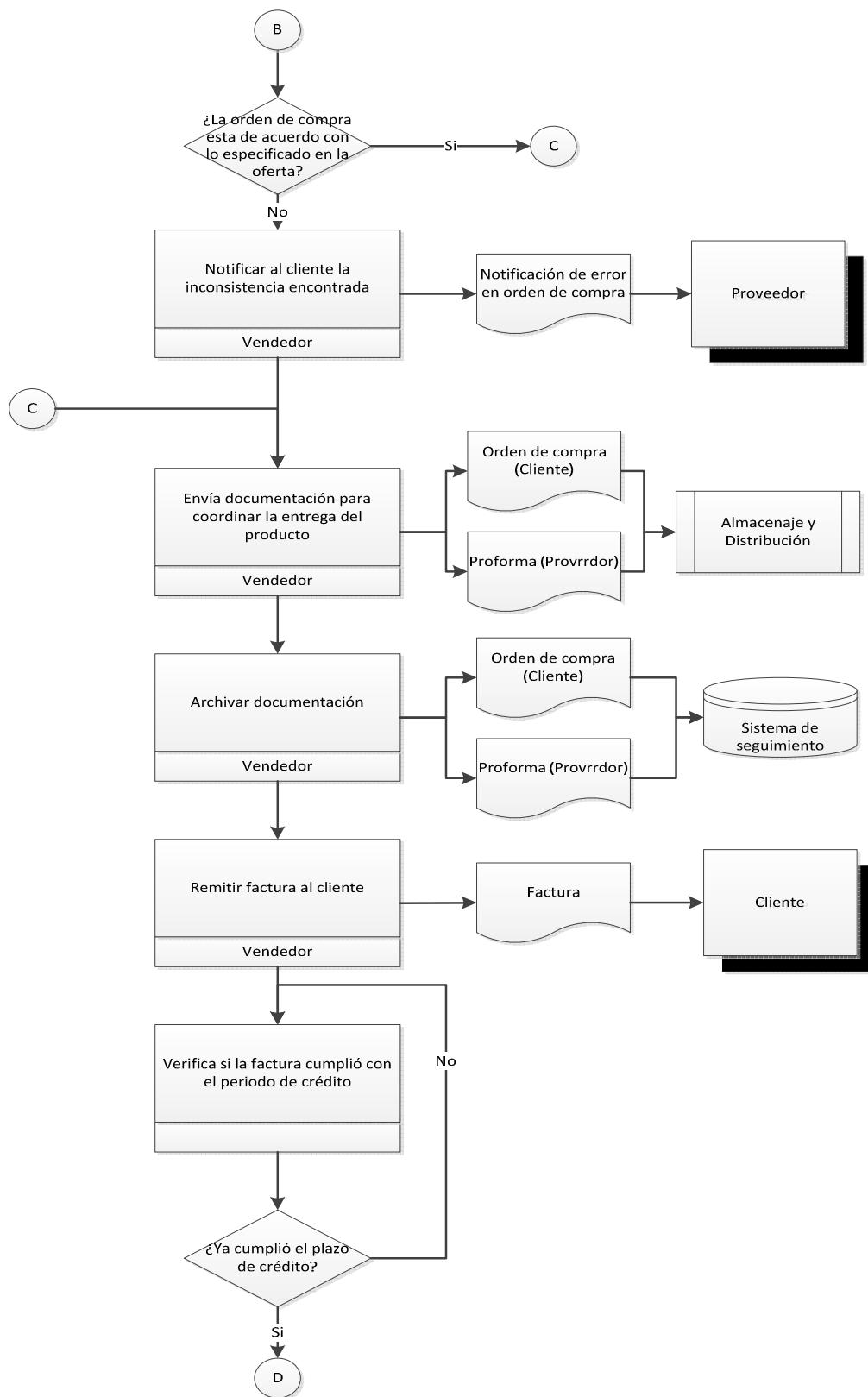
Proceso Actual
“Almacenaje y Distribución”
L.A. SERVICES

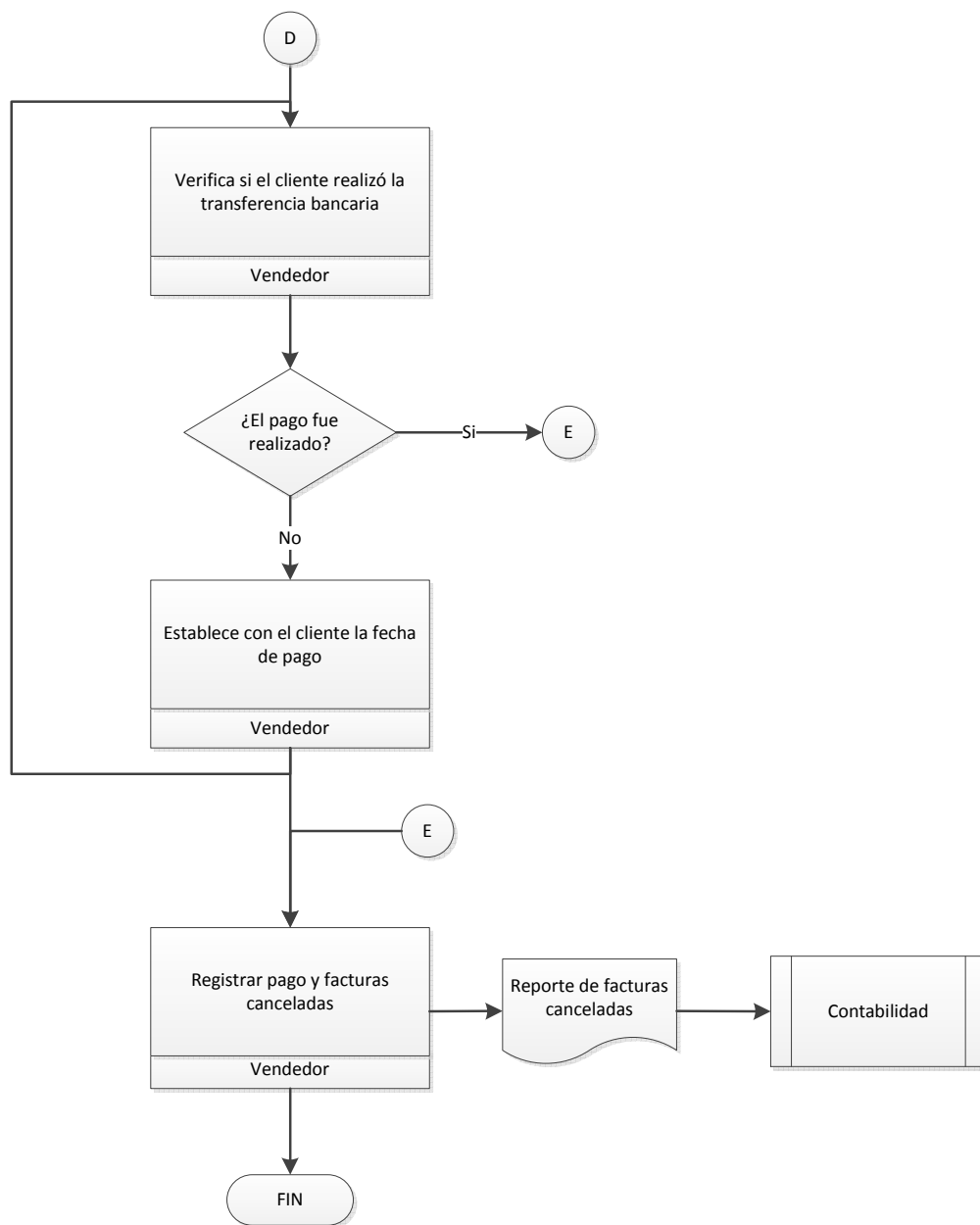




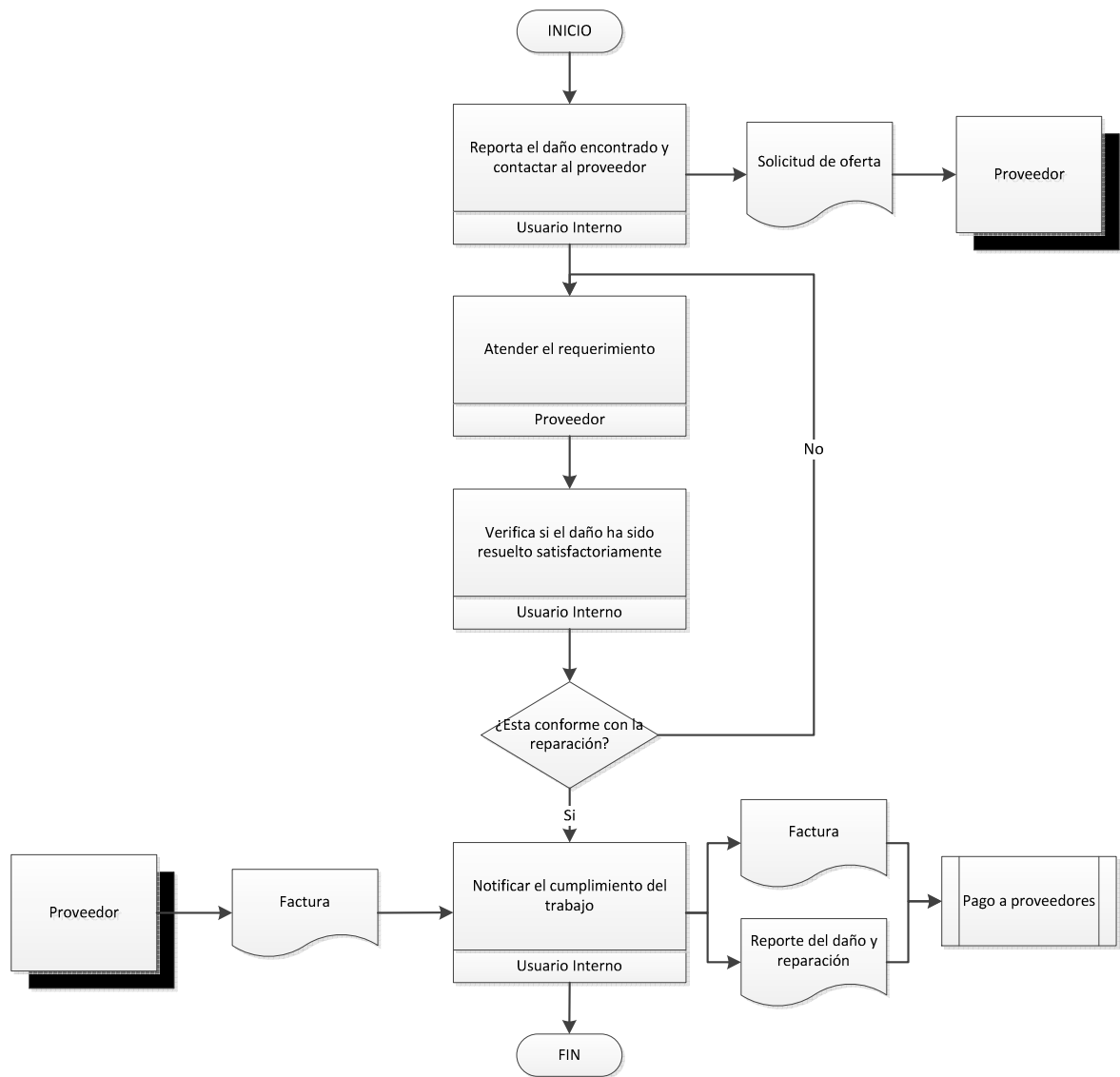
Proceso Actual
“Ventas”
L.A. SERVICES



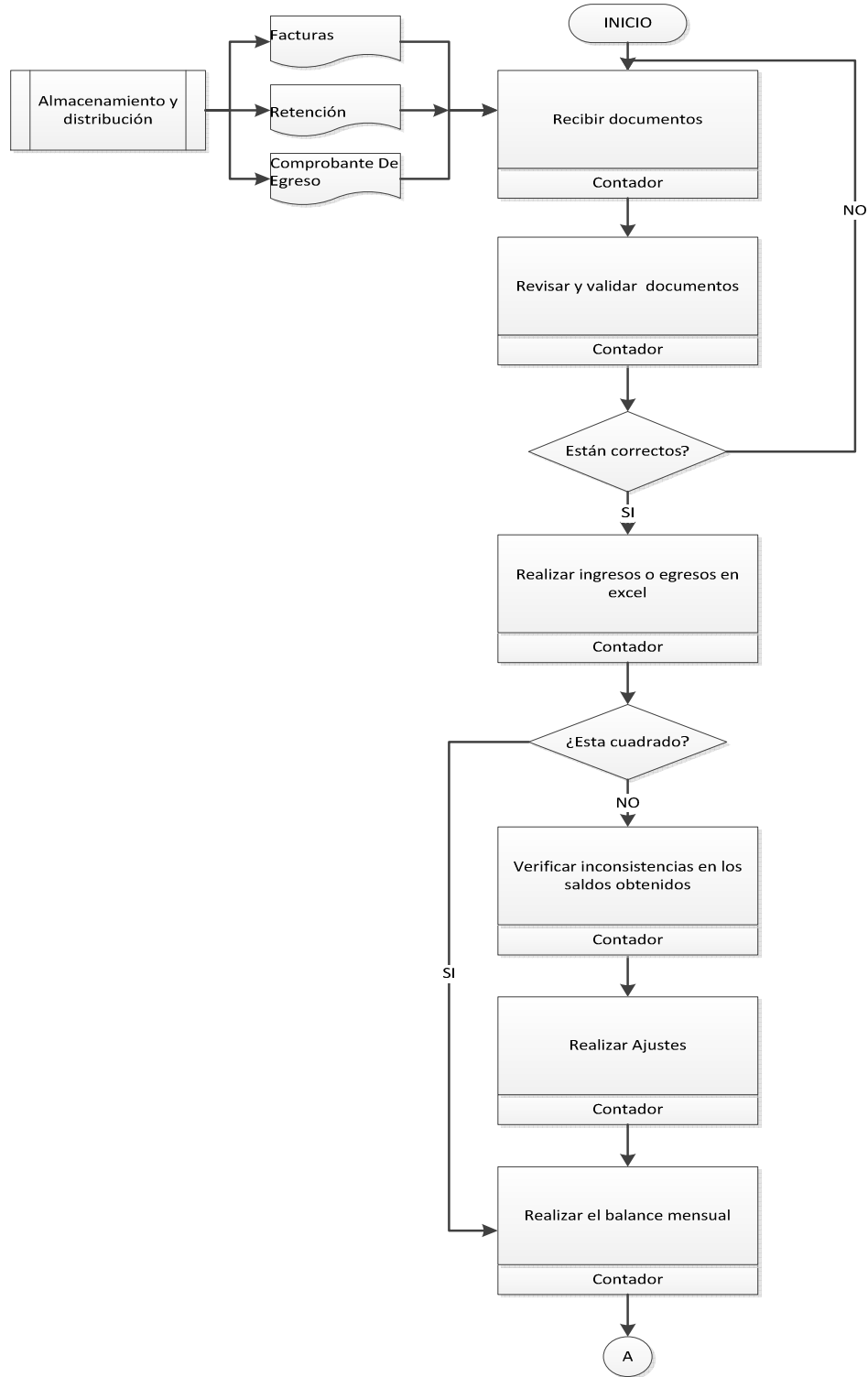


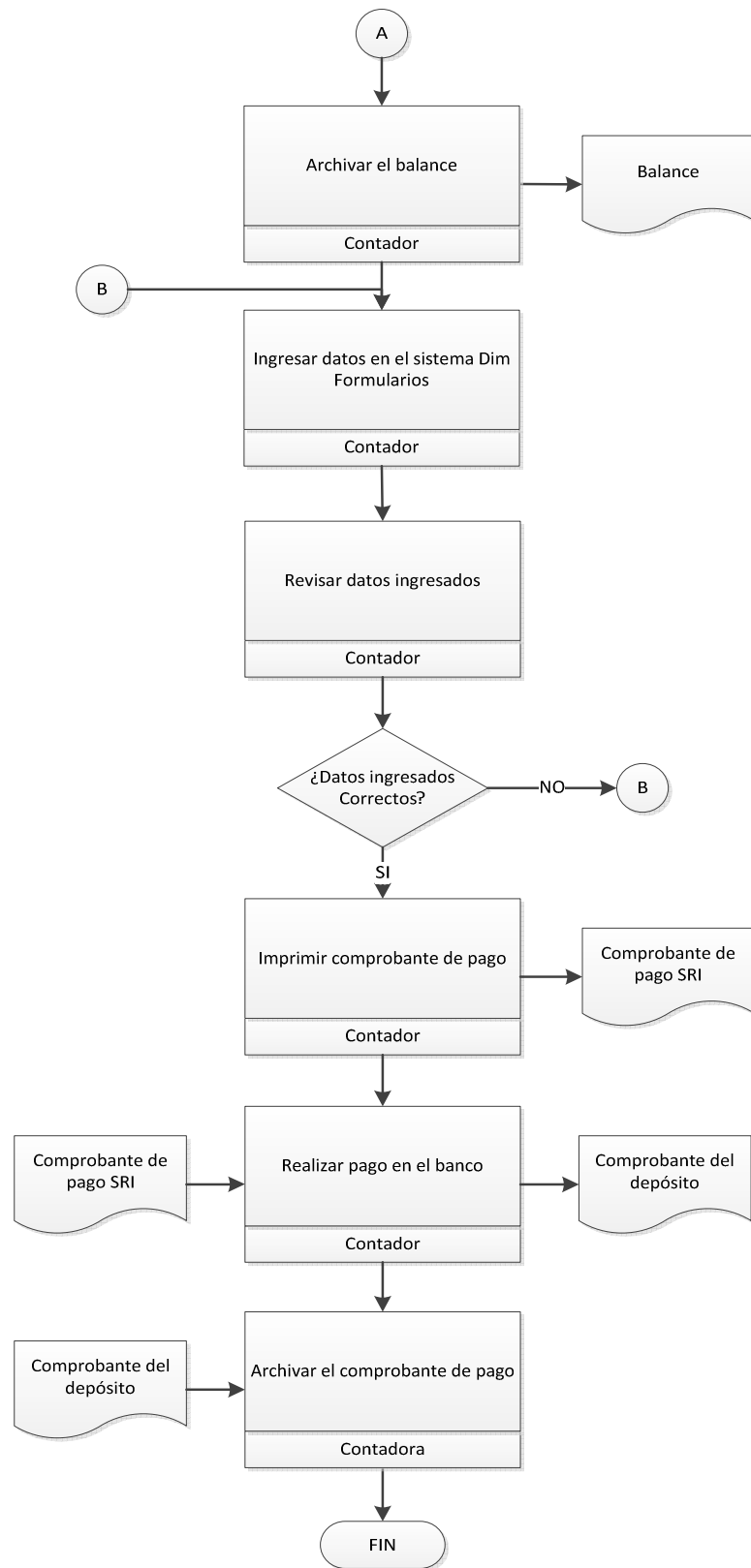


Proceso Actual
“Mantenimiento de máquinas e infraestructura”
L.A. SERVICES

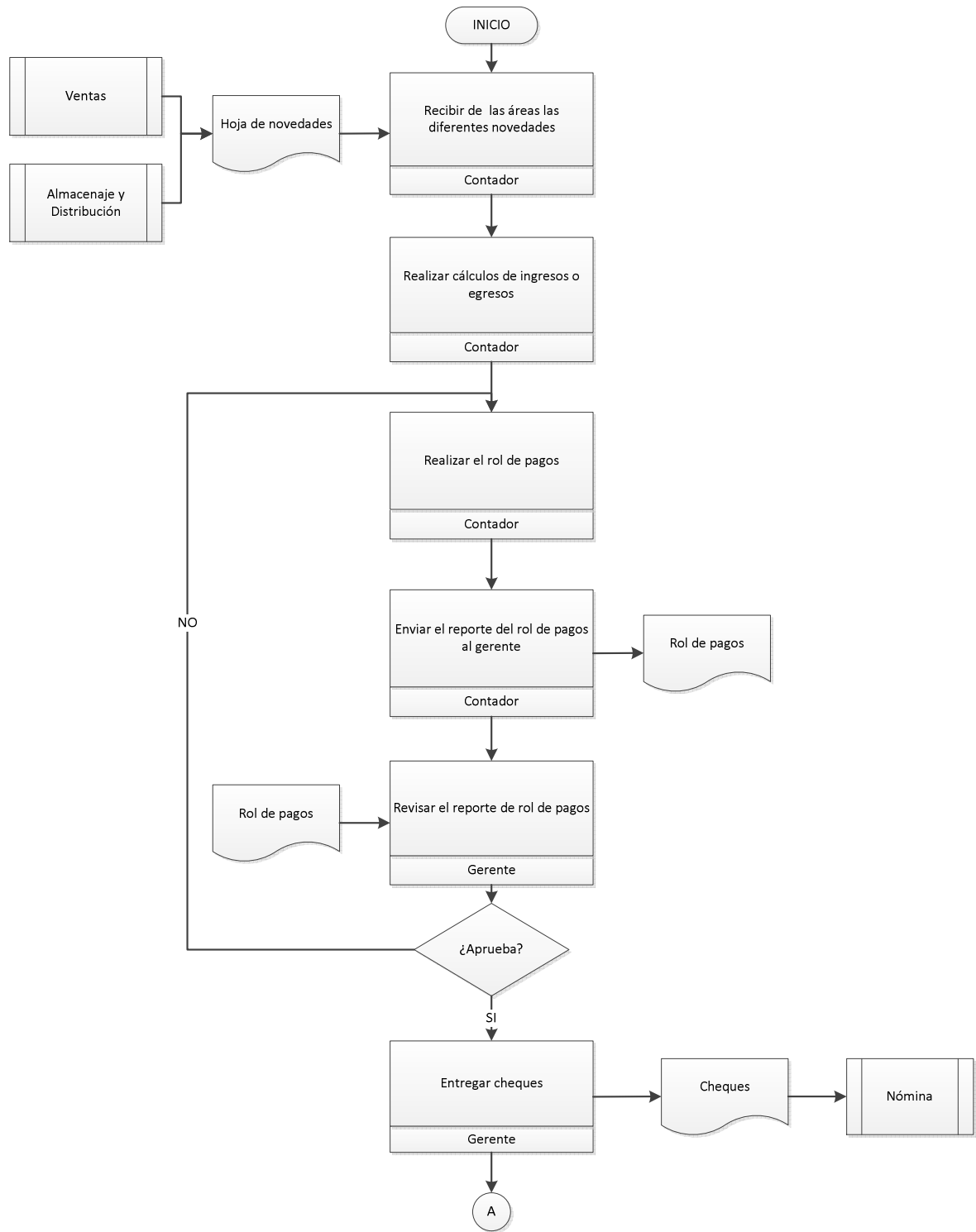


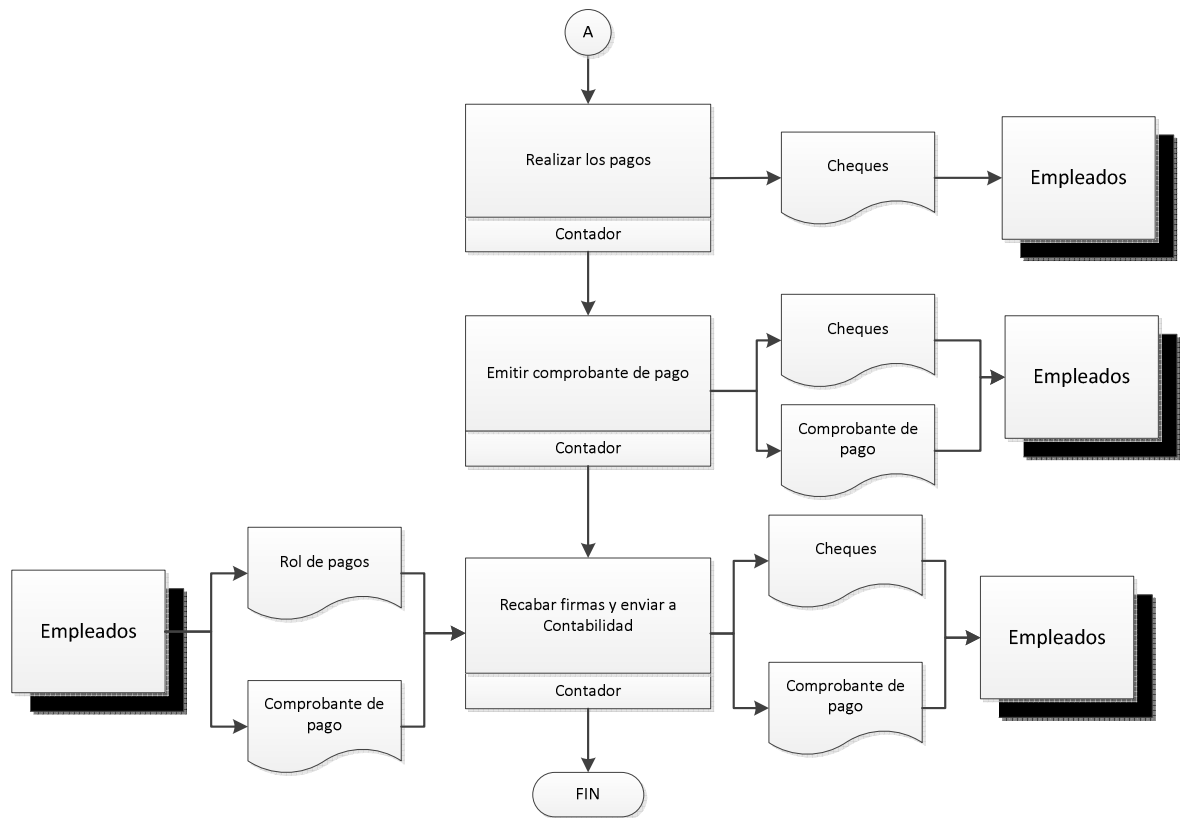
Proceso Actual
"Contabilidad"
L.A. SERVICES



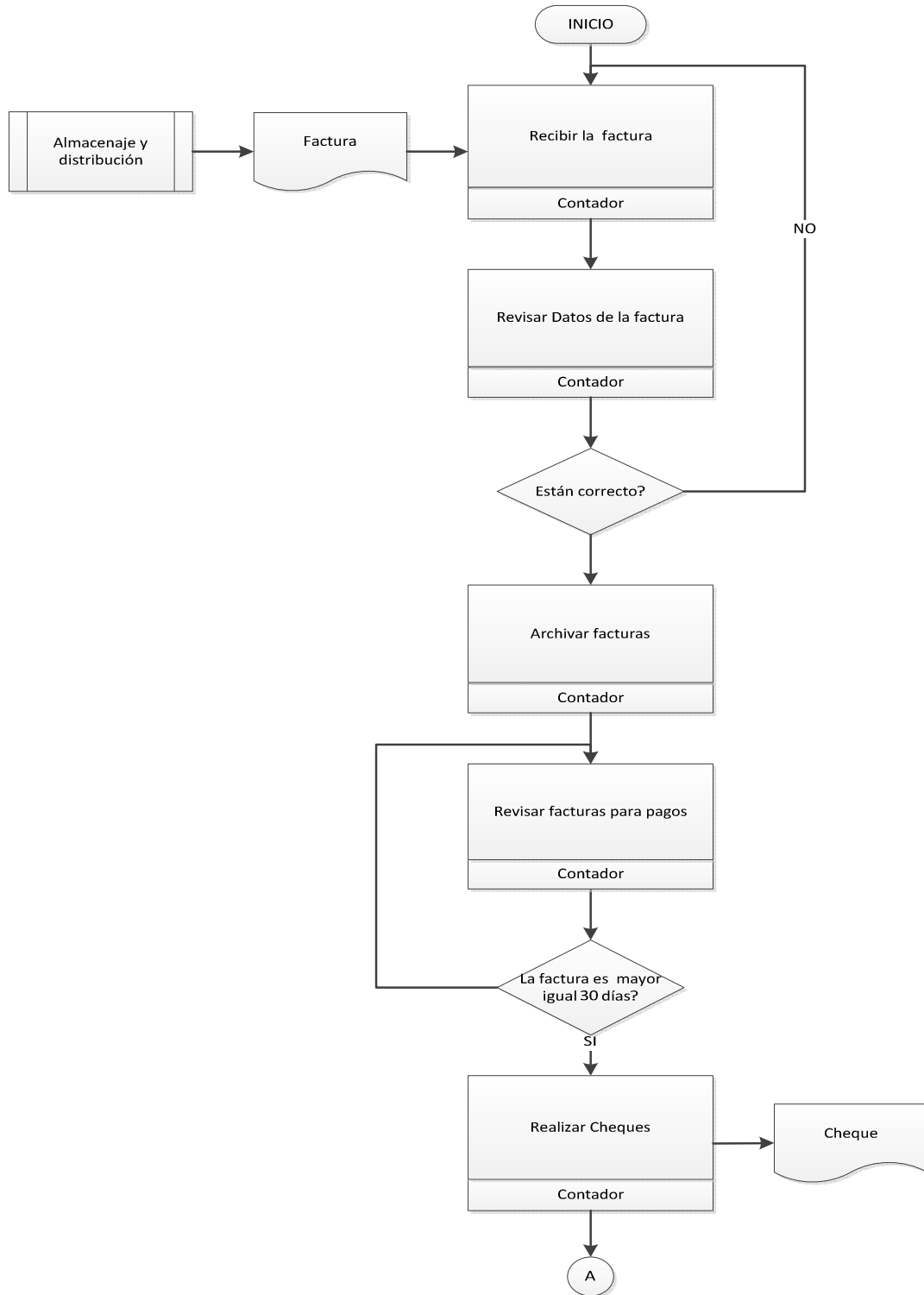


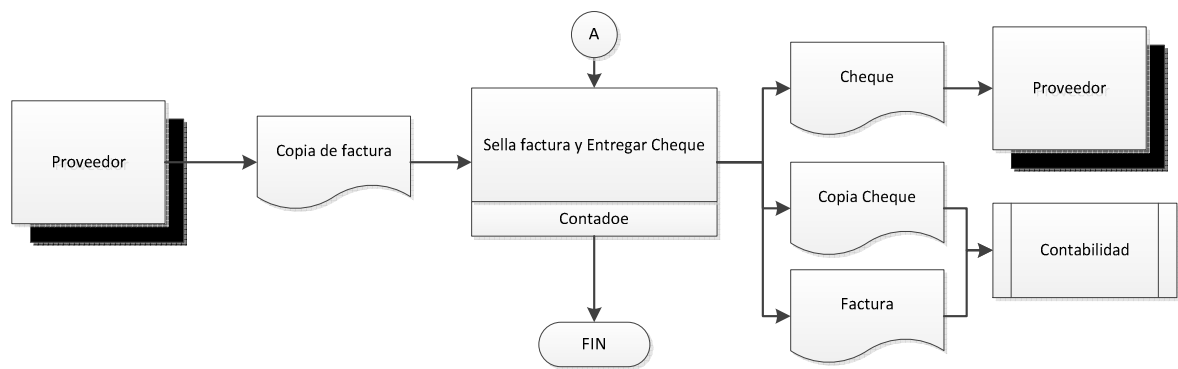
Proceso Actual
“Nómina”
L.A. SERVICES





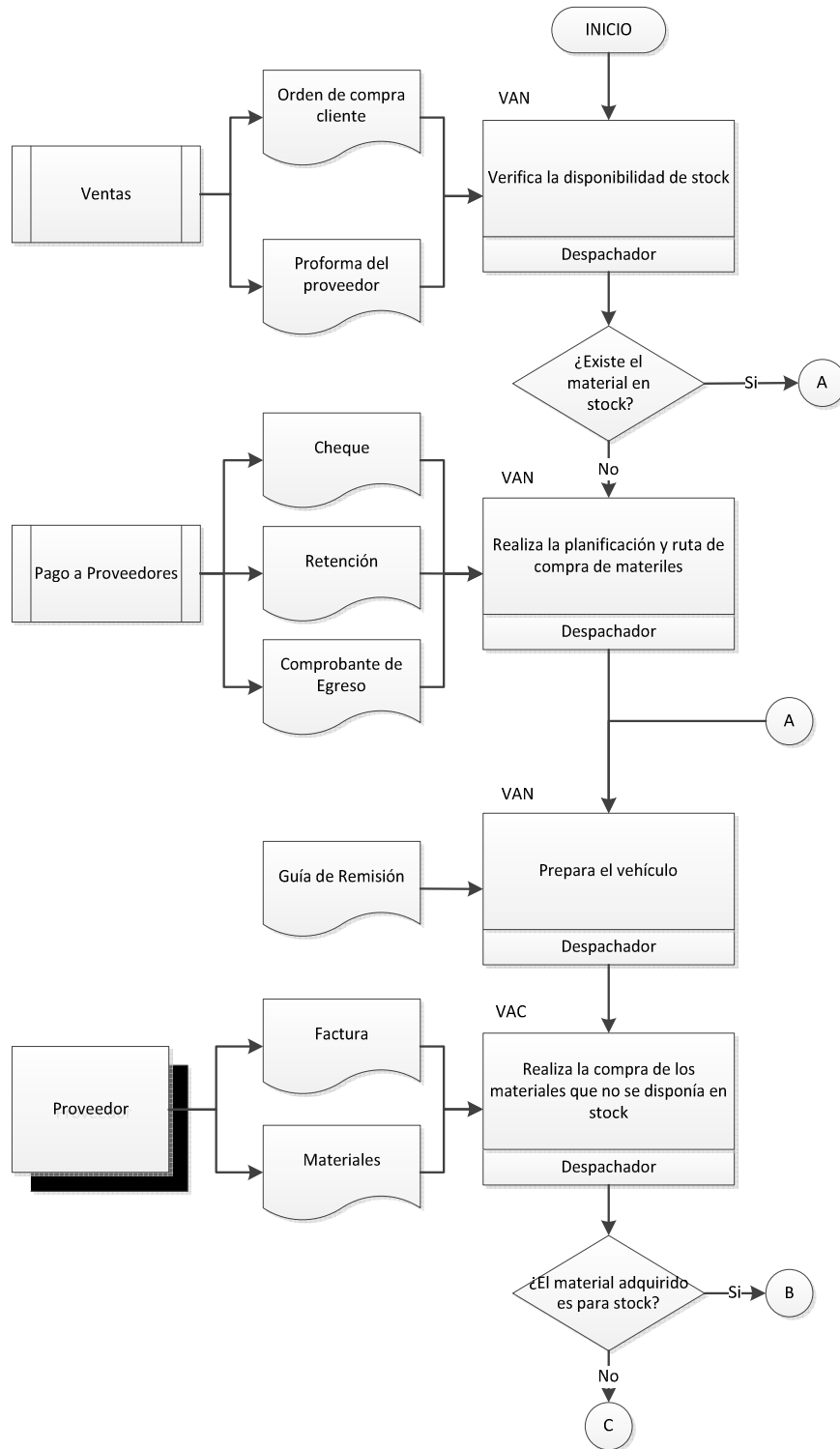
Proceso Actual
“Pago Proveedores”
L.A.SERVICES

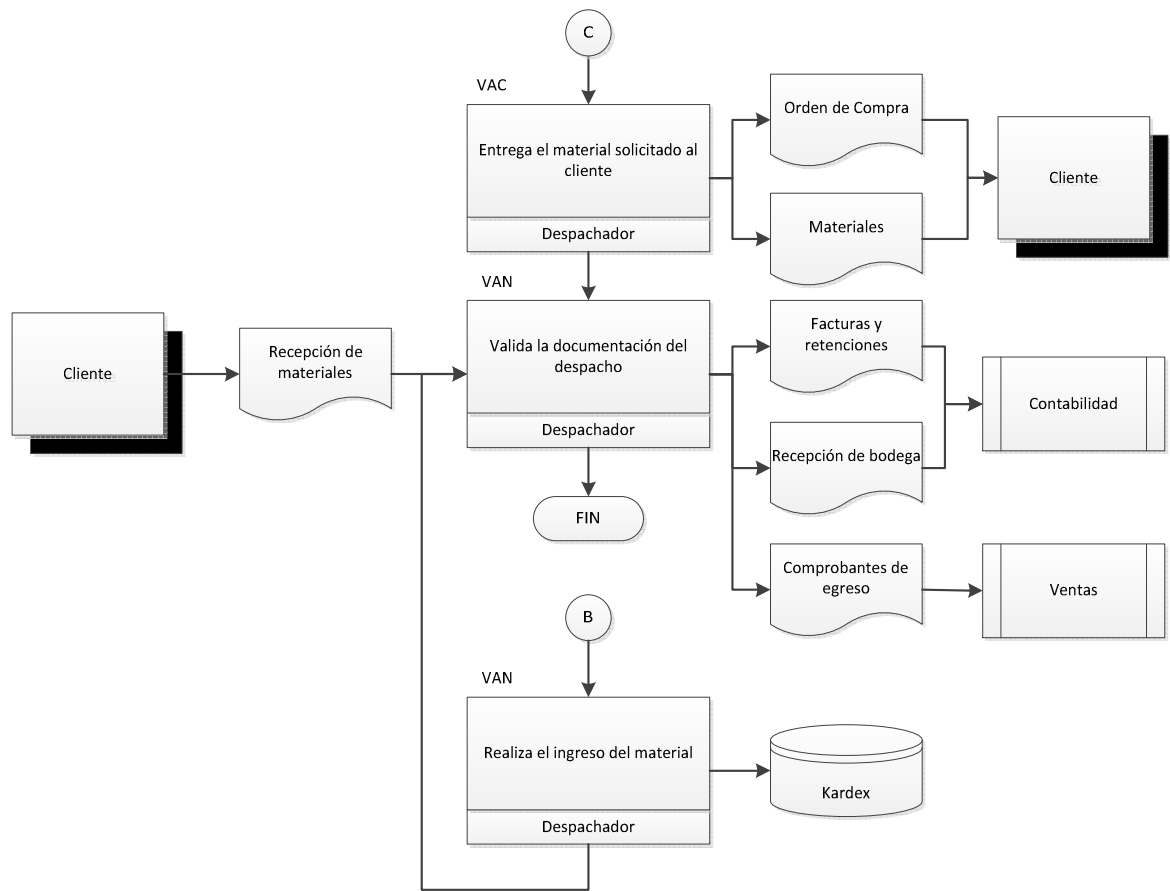




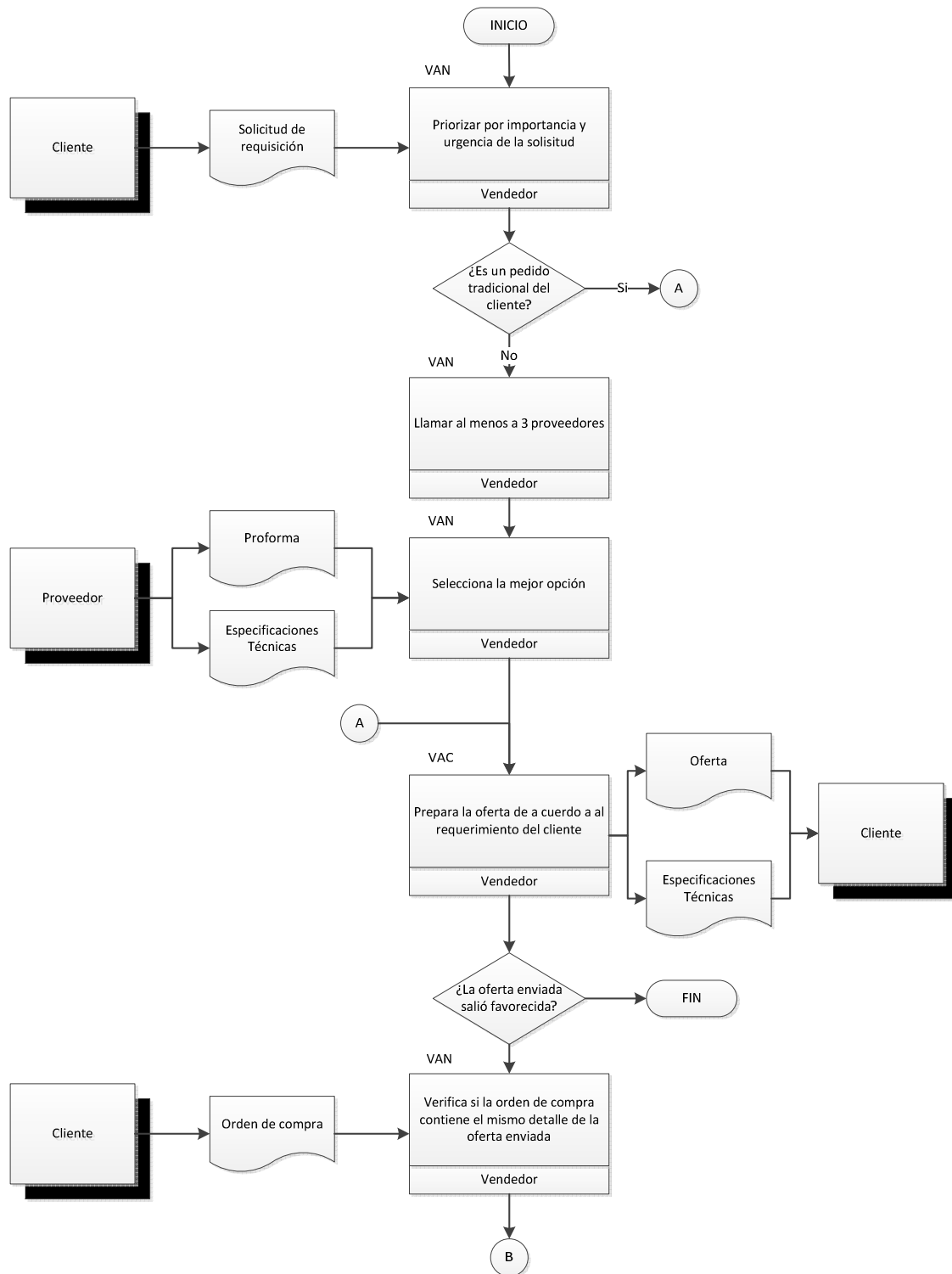
ANEXOS CON VALOR AGREGADO

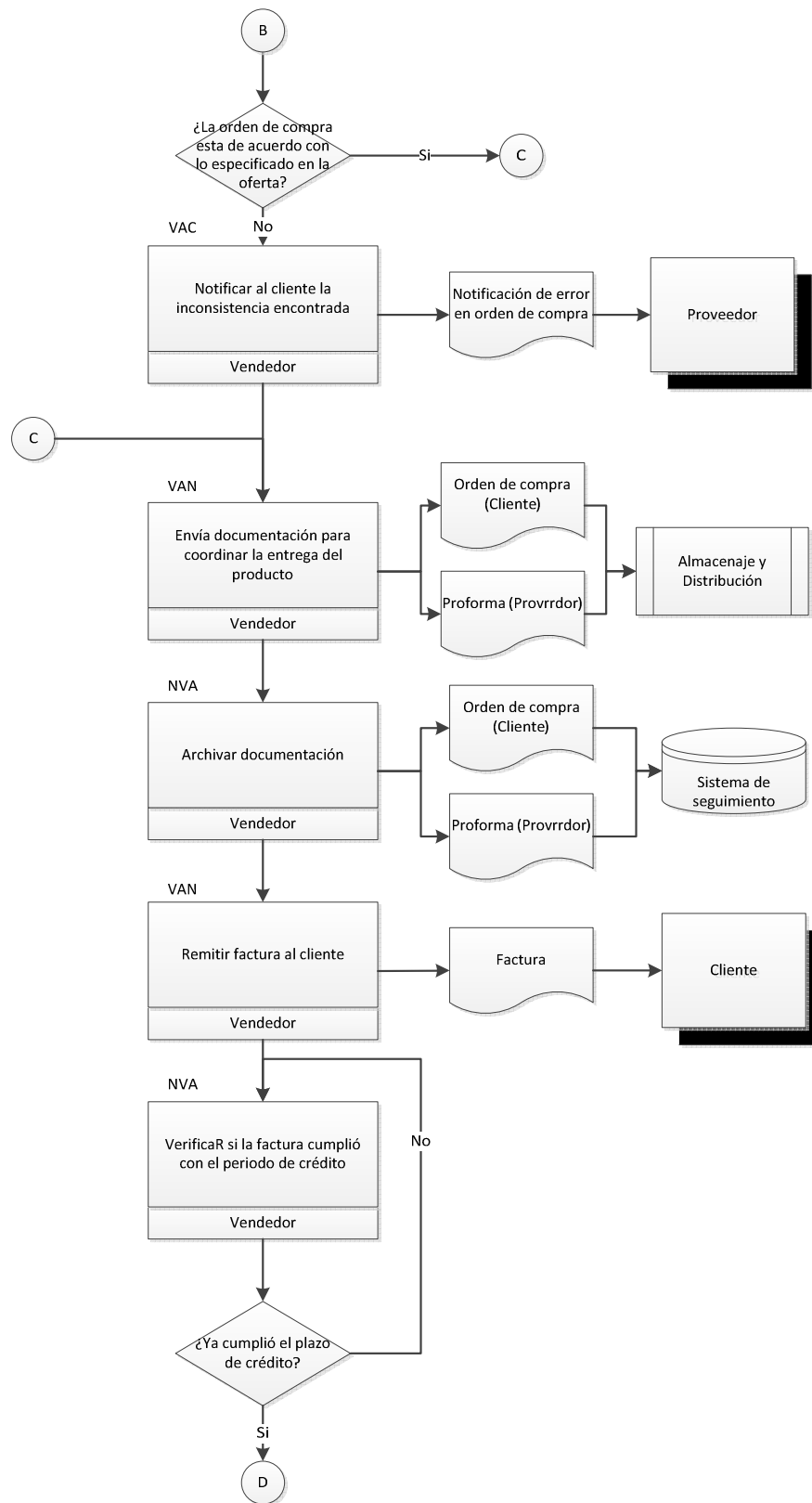
Proceso Actual
“Almacenaje y Distribución”
L.A. SERVICES

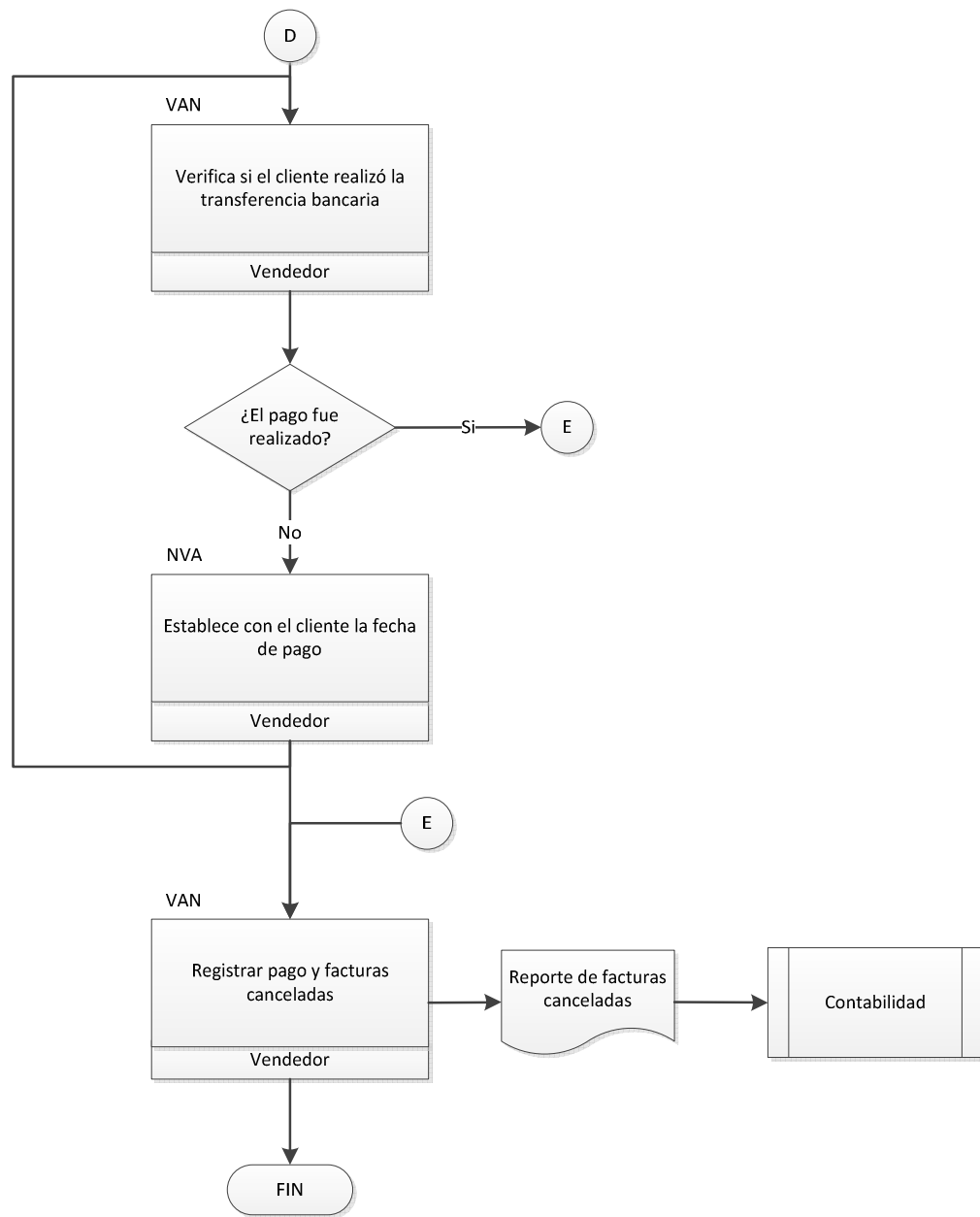




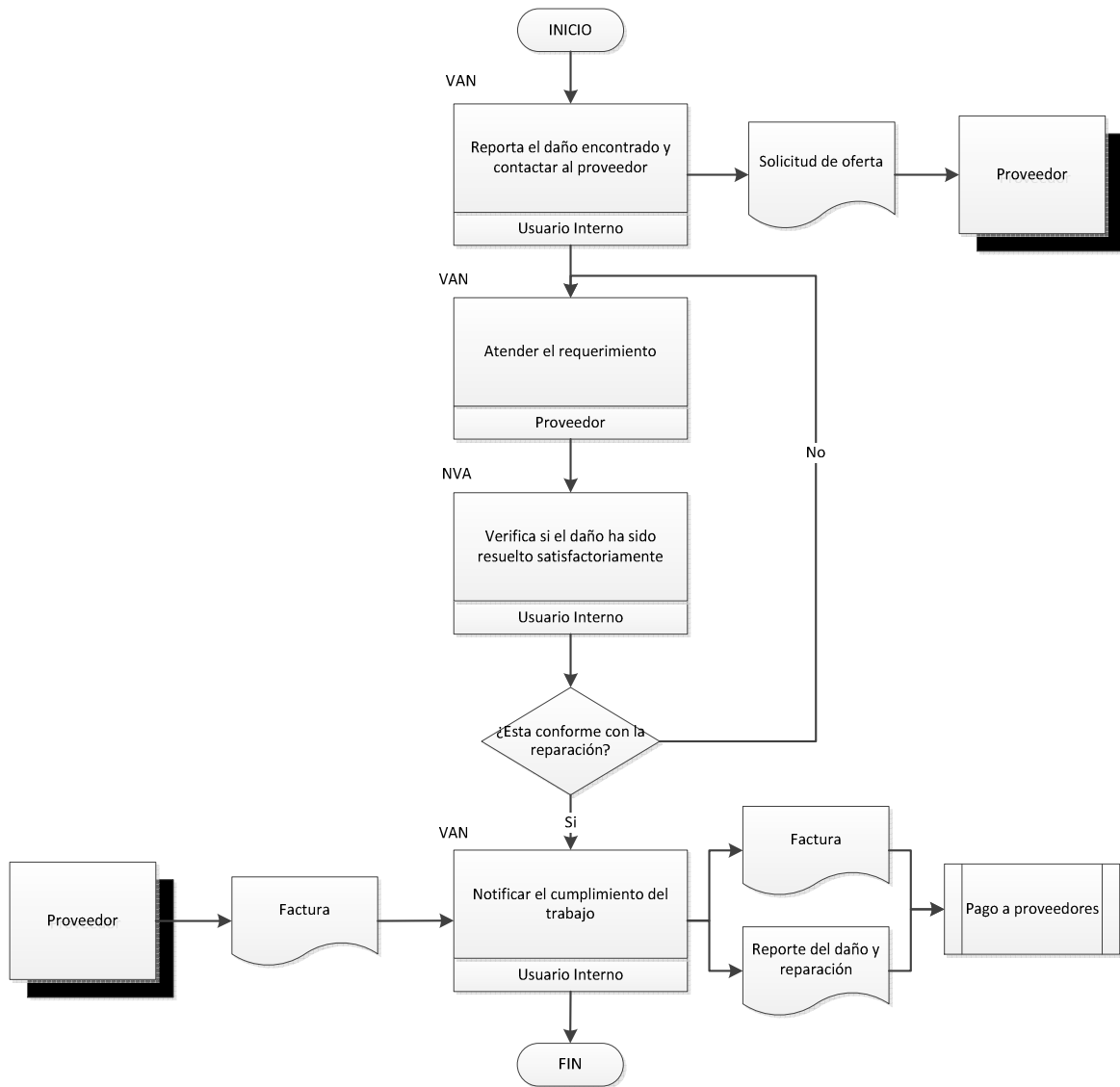
Proceso Actual
“Ventas”
L.A. SERVICES



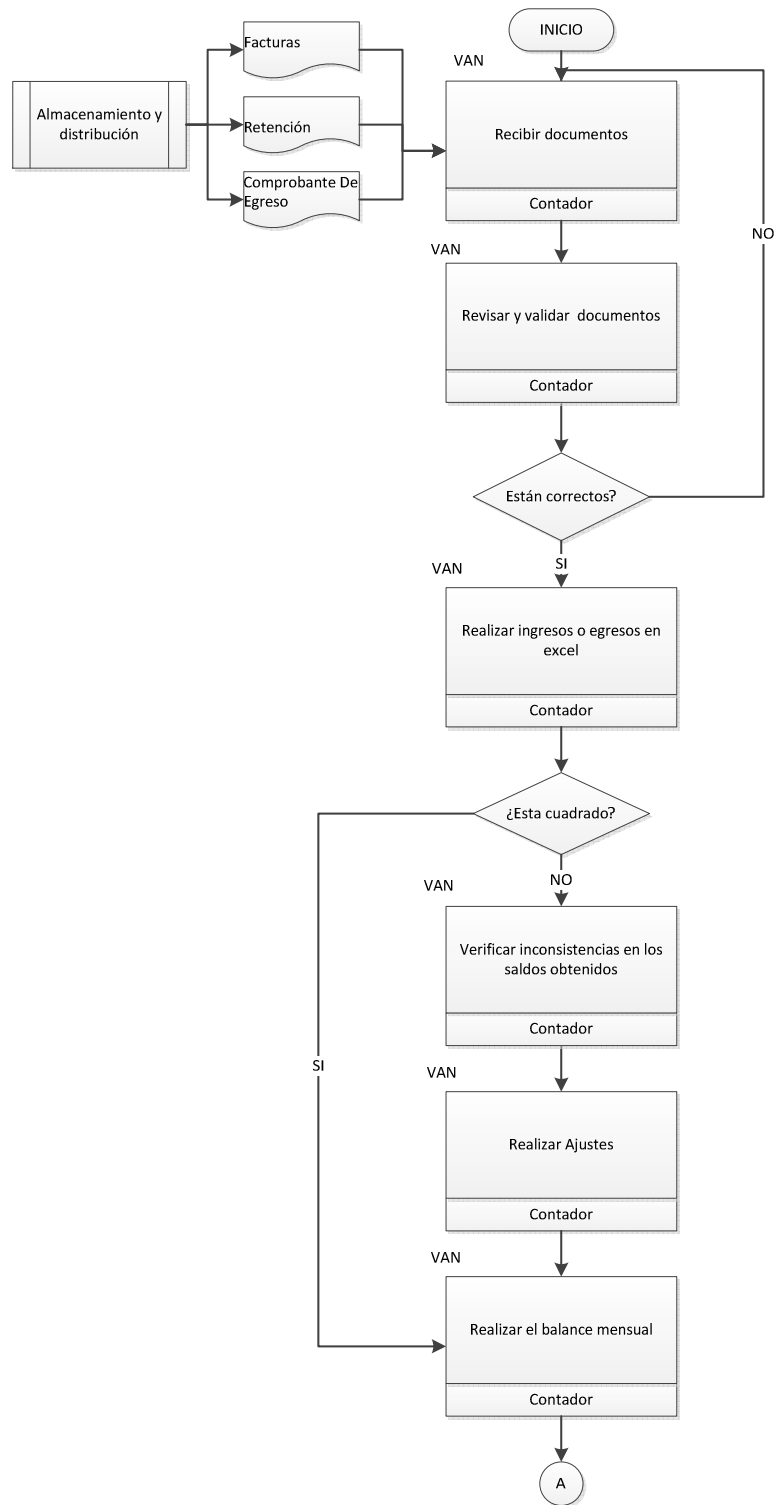


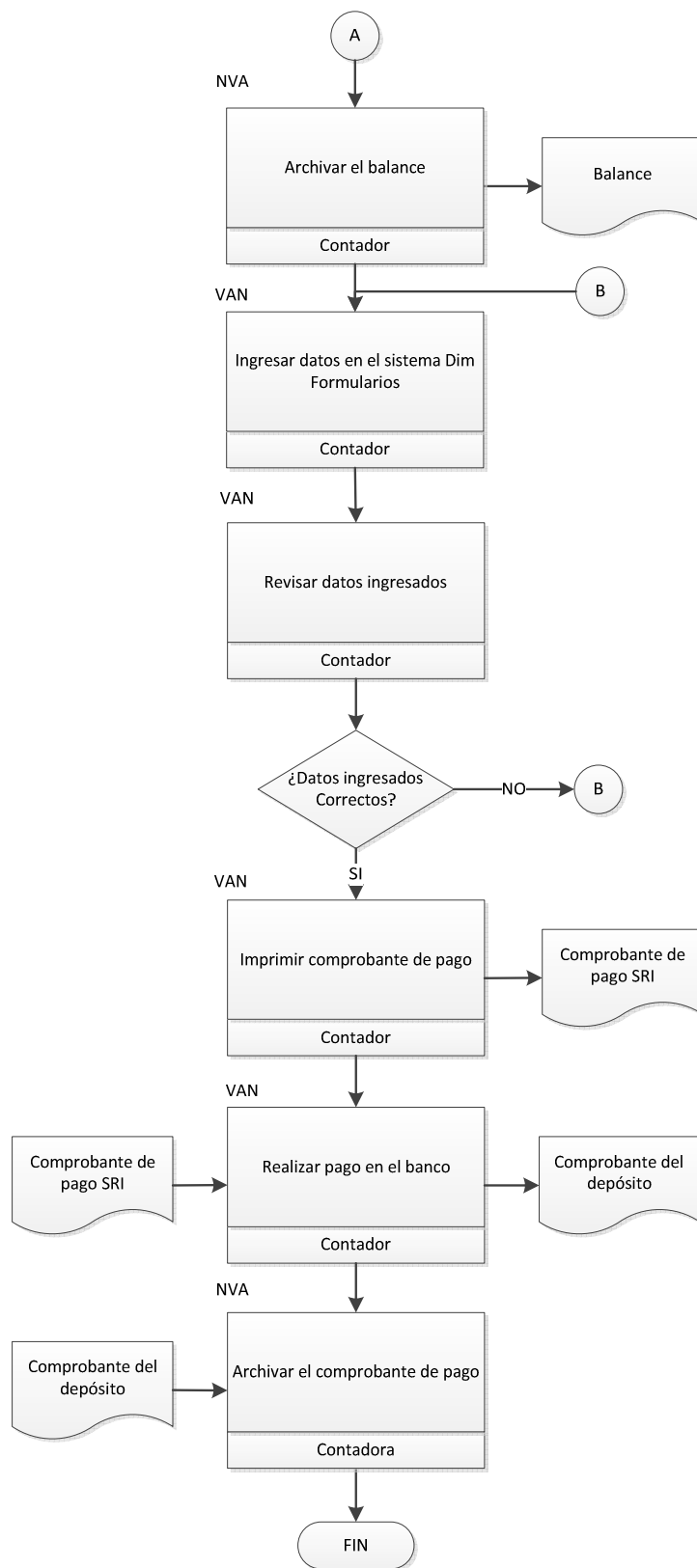


Proceso Actual
“Mantenimiento de máquinas e infraestructura”
L.A. SERVICES

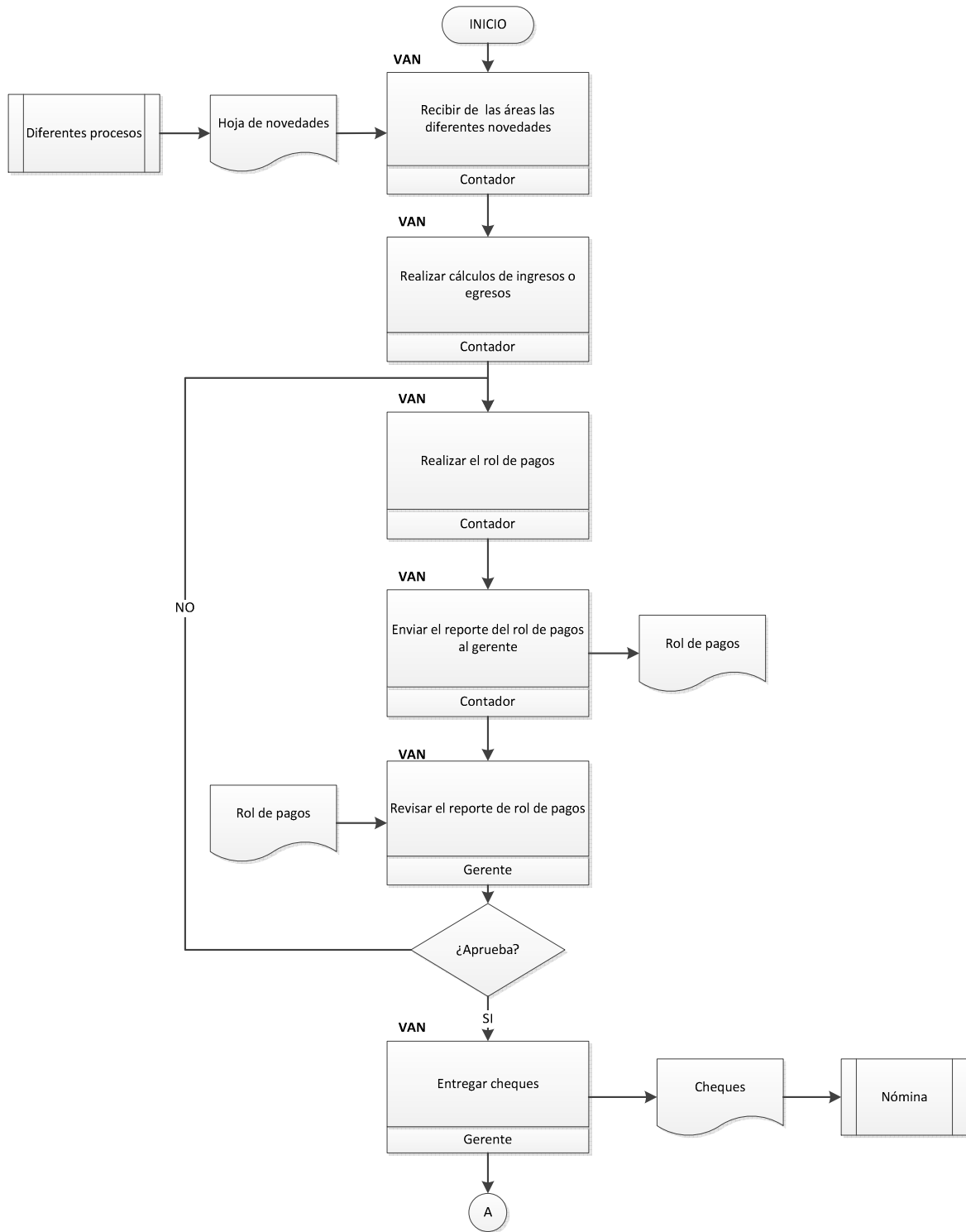


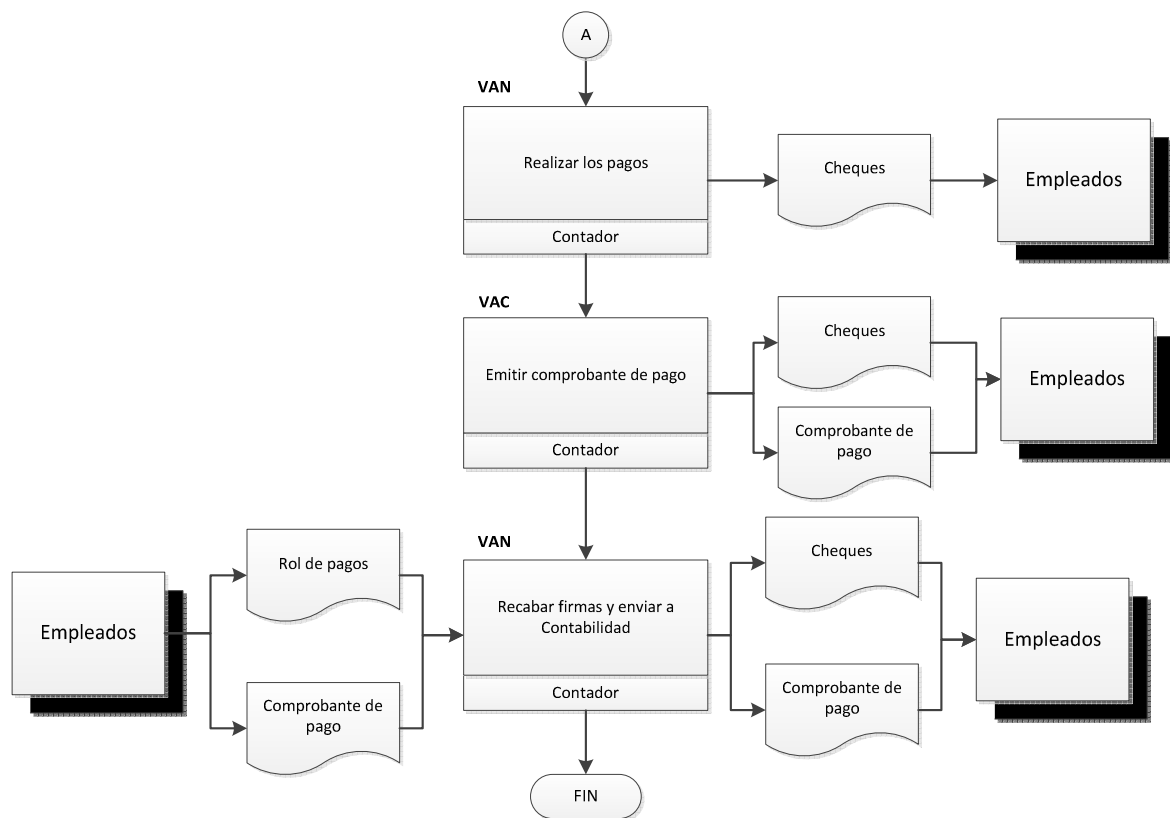
Proceso Actual
"Contabilidad"
L.A. SERVICES



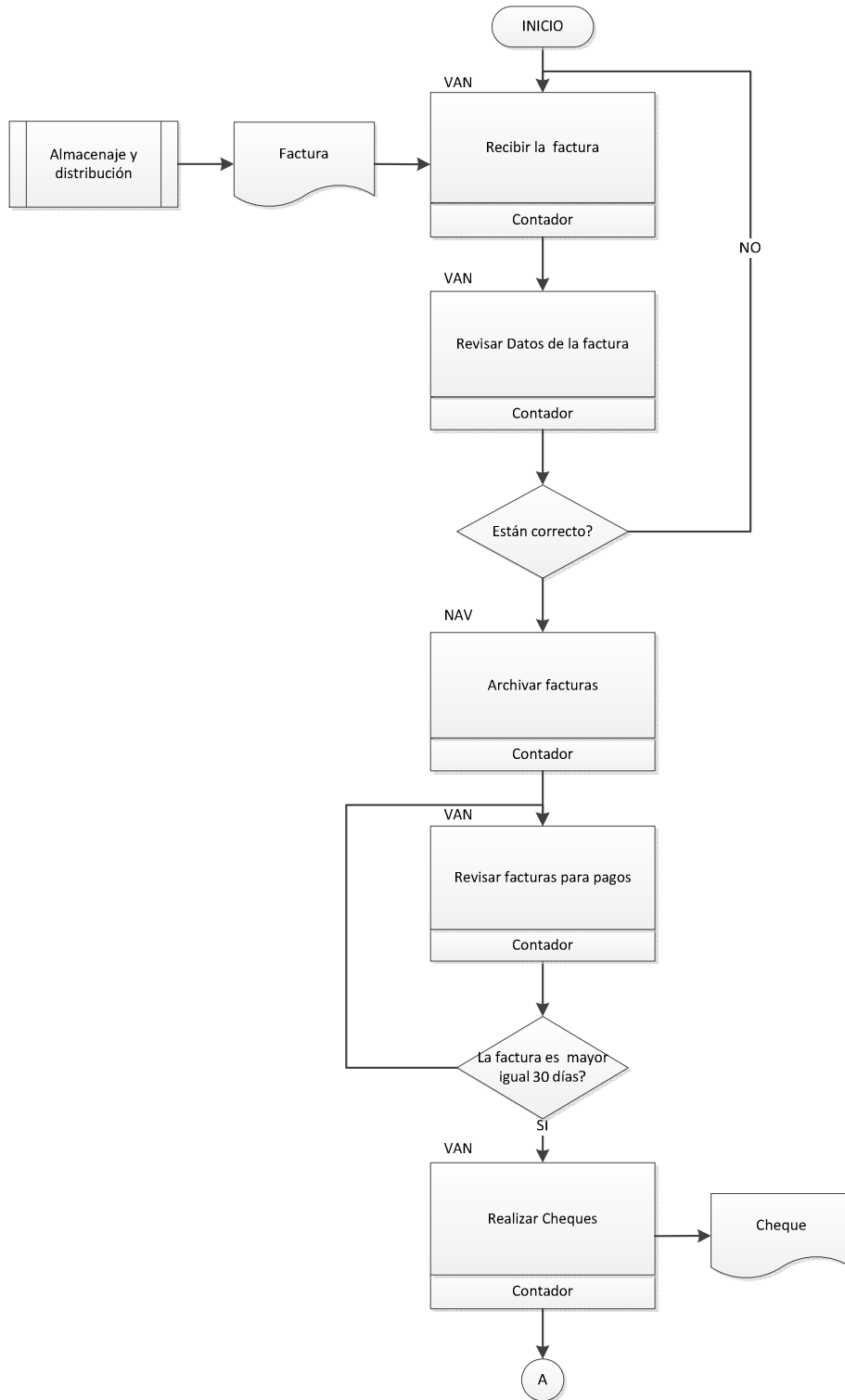


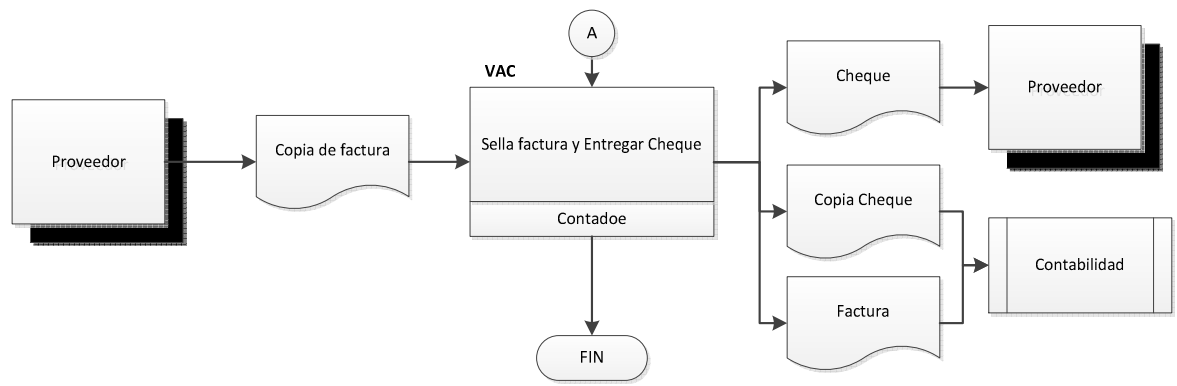
Proceso Actual
“Nómina”
L.A. SERVICES





Proceso Actual
“Pago Proveedores”
L.A.SERVICES



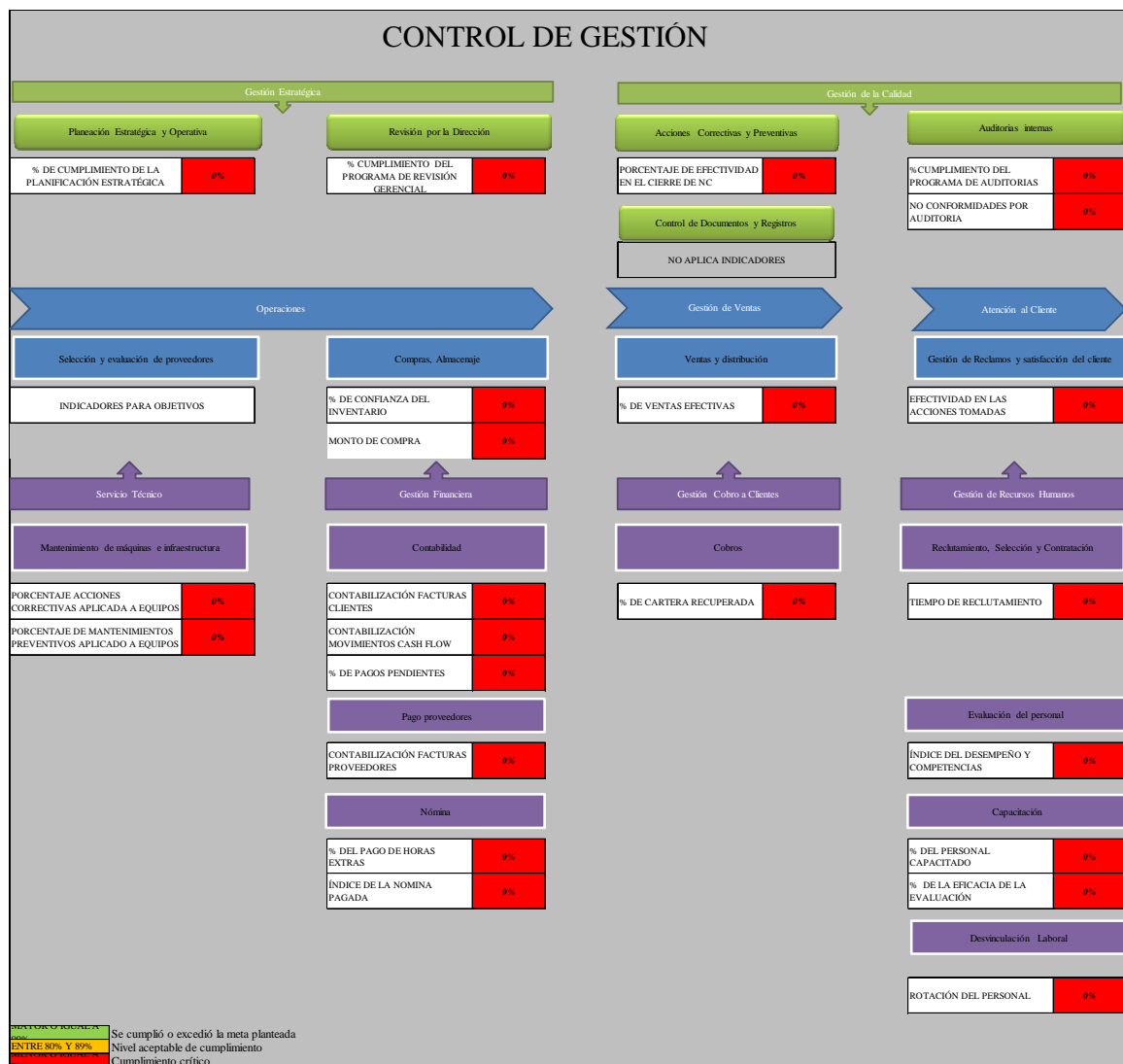


ANEXO No. 3

COD	MACRO PROCESO	COD PROCESO	PROCESO	FRECUENCIA	INDICADOR	META	IMPACTO A LA ORGANIZACIÓN	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	FRECUENCIA DE USO	TOTAL	PERSPECTIVA
GES	GESTIÓN ESTRATÉGICA	GES-01	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	MENSUAL	% DE CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	90%	3	1	3	6	APRENDIZAJE
		GES-01	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	MENSUAL	% CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE REVISIÓN GERENCIAL	100%	3	2	3	9	PROCESOS
GCA	GESTIÓN CALIDAD	GCA-01	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	NO APLICA							
		GCA-02	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	MENSUAL	NO CONFORMIDADES POR AUDITORIA	5	3	2	3	9	PROCESOS
				MENSUAL	% DE EFECTIVIDAD EN EL CIERRE DE NO CONFORMIDADES	90%	2	2	3	7	PROCESOS
		GCA-03	AUDITORIAS INTERNAS	SEMESTRAL	CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE AUDITORIAS	100%	2	2	2	6	PROCESOS
OPE	OPERACIONES	OPE-01	SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	SEMESTRAL	% DE PROVEEDORES CALIFICADOS	90%	3	3	2	11	PROCESOS
		OPE-02	COMPRAS Y ALMACENAJE	MENSUAL	MONTO DE COPRAS	80%	3	1	3	6	PROCESOS
				MENSUAL	% DE CONFIANZA DEL INVENTARIO	100%	3	1	3	6	PROCESOS
				MENSUAL	% DE COMPRAS NACIONALES	80%	3	3	3	12	PROCESOS
GV	GESTIÓN DE VENTAS	GV-01	VENTAS Y DISTRIBUCIÓN	ANUAL	# DE CLIENTES NUEVOS	2	3	3	1	10	CLIENTES
				MENSUAL	% DE MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	20%	3	3	3	12	FINANZAS
				MENSUAL	% DE VENTAS EFECTIVAS	70%	3	1	3	6	FINANZAS
				MENSUAL	% DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO DE ENTREGA	75%	3	3	3	12	PROCESOS
SET	SERVICIO TÉCNICO	SET-01	MANTENIMIENTO DE MAQUINAS E INFRAESTRUCTURA	SEMESTRAL	% DE ACCIONES CORRECTIVAS APLICADA A EQUIPOS	100%	1	1	2	3	PROCESOS
				SEMESTRAL	% DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO APLICADO A EQUIPOS	90%	3	1	2	5	PROCESOS
FIN	FINANCIERO	FIN-01	CONTABILIDAD	MENSUAL	CONTABILIZACIÓN FACTURAS CLIENTES	100%	3	1	3	6	FINANZAS
				MENSUAL	CONTABILIZACIÓN MOVIMIENTOS CASH FLOW	80%	3	1	3	6	FINANZAS
		FIN-02	PAGO PROVEEDORES	MENSUAL	CONTABILIZACIÓN FACTURAS PROVEEDORES	30	3	2	3	9	FINANZAS
				MENSUAL	% DE PAGOS PENDIENTES	30%	3	2	3	9	FINANZAS
				MENSUAL	PAGO PROVEEDORES	85%	3	3	3	12	PROCESOS
		FIN-03	NOMINA	MENSUAL	% DEL PAGO DE HORAS EXTRAS	10%	2	2	3	7	FINANZAS
				MENSUAL	ÍNDICE DE LA NOMINA PAGADA	100%	2	2	3	7	FINANZAS
		FIN-03	NOMINA	MENSUAL	ÍNDICE DE LA NOMINA PAGADA	100%	2	2	3	7	FINANZAS
GCC	GESTIÓN COBRO A CLIENTES	GCC-01	COBROS	MENSUAL	% DE CARTERA RECUPERADA	95%	3	2	3	9	FINANZAS
GRH	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	GRH-01	RECLUTAMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	ANUAL	TIEMPO DE RECLUTAMIENTO	20	3	2	1	7	APRENDIZAJE
		GRH-02	EVALUACIÓN DEL PERSONAL	ANUAL	ÍNDICE DEL DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS	4	3	2	1	7	APRENDIZAJE
		GRH-03	CAPACITACIÓN	SEMESTRAL	CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIONES	70%	3	3	2	11	APRENDIZAJE
				TRIMESTRAL	% DEL PERSONAL CAPACITADO	70%	3	2	2	8	APRENDIZAJE
				TRIMESTRAL	% DE LA EFICACIA DE LA EVALUACIÓN	90%	2	2	2	6	APRENDIZAJE
		GRH-04	DESVINCLACIÓN DEL PERSONAL	ANUAL	ROTACIÓN DEL PERSONAL	25%	3	1	1	4	PROCESOS
ACL	ATENCIÓN AL CLIENTE	ACL-01	GESTIÓN DE RECLAMOS Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE	MENSUAL	EFFECTIVIDAD EN LAS ACCIONES TOMADAS	90%	2	3	3	9	CLIENTES
				MENSUAL	CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO DE ATENCIÓN A LAS QUEJAS	4	3	3	3	12	CLIENTES

ANEXO No. 4

Página Indicadores



ANEXO No. 5

Consolidado Objetivos

REAL															
Nº	Nombre Indicador	Objetivo	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	
1	PAGO PROVEEDORES	DISEÑAR POLÍTICAS DE PAGOS A PROVEEDORES PARA EL AÑO 2013													
2	CUMPLIEMTO DEL TIEMPO DE ATENCION A LAS QUEJAS	LOGRAR Y MANTENER EL 85% DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE PARA EL AÑO 2015													
3	% DE PROVEEDORES CALIFICADOS	MANTENER LOS MEJORES SUMINISTROS DE LA INDUSTRIA A UN PRECIO COMPETITIVO, A TRAVÉS DE LA ALIANZA CON PROVEEDORES.													
4	% DE COMPRAS NACIONALES	DISMINUIR LA COMPRA DE PRODUCTOS IMPORTADOS EN EL PAÍS E INCREMENTAR LA COMPRA DE PRODUCTOS NACIONALES O LOCALES EN 5 % ANUAL													
5	% DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO DE ENTREGA	REDUCIR EL TIEMPO DE ADQUISICIÓN CON EL PROVEEDOR Y DESPACHO DE LOS SUMINISTROS AL CLIENTE EN UN 16% PARA EL AÑO EN CURSO.													
6	# CLIENTES NUEVOS	AMPLIAR LA CARTERA DE CLIENTES CON UN MÍNIMO DE 2 NUEVAS RELACIONES COMERCIALES POR AÑO.													
7	% DEL MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	INCREMENTAR LA UTILIDAD BRUTA EN 10% CON RESPECTO A AÑOS ANTERIORES													
8	CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACION	CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN													

META														
Nº	Nombre Indicador	Objetivo	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13
1	PAGO PROVEEDORES	DISEÑAR POLÍTICAS DE PAGOS A PROVEEDORES PARA EL AÑO 2013	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
2	CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO DE ATENCIÓN A LAS QUEJAS	LOGRAR Y MANTENER EL 85% DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE PARA EL AÑO 2015	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	% DE PROVEEDORES CALIFICADOS	MANTENER LOS MEJORES SUMINISTROS DE LA INDUSTRIA A UN PRECIO COMPETITIVO, A TRAVÉS DE LA ALIANZA CON PROVEEDORES.	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
4	% DE COMPRAS NACIONALES	DISMINUIR LA COMPRA DE PRODUCTOS IMPORTADOS EN EL PAÍS E INCREMENTAR LA COMPRA DE PRODUCTOS NACIONALES O LOCALES EN 5 % ANUAL.	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
5	% DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO DE ENTREGA	REDUCIR EL TIEMPO DE ADQUISICIÓN CON EL PROVEEDOR Y DESPACHO DE LOS SUMINISTROS AL CLIENTE EN UN 16% PARA EL AÑO EN CURSO.	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
6	# CLIENTES NUEVOS	AMPLIAR LA CARTERA DE CLIENTES CON UN MÍNIMO DE 2 NUEVAS RELACIONES COMERCIALES POR AÑO.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
7	% DEL MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	INCREMENTAR LA UTILIDAD BRUTA EN 10% CON RESPECTO A AÑOS ANTERIORES	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
8	CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%

ANEXO No. 6

Consolidado Indicadores

REAL													
Nº	Indicador	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13
1	% DE CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA												
2	% CUMPLIMIENTO DEL PROGRMA DE REVISION GERENCIAL												
3	NO CONFORMIDADES POR AUDITORIA												
4	PORCENTAJE DE EFECTIVIDAD EN EL CIERRE DE NC												
5	%CUMPLIMIENTO DEL PROGRMA DE AUDITORIAS												
6	% DE CONFIANZA DEL INVENTARIO												
7	MONTO DE COMRPAS												
8	% DE VENTAS EFECTIVAS												
9	EFECTIVIDAD EN LAS ACCIONES TOMADAS												
10	PORCENTAJE ACCIONES CORRECTIVAS APLICADA A EQUIPOS												
11	PORCENTAJE DE MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS APLICADO A EQUIPOS												
12	CONTABILIZACION FACTURAS CLIENTES												
13	CONTABILIZACION MOVIMIENTOS CASH FLOW												
14	% DE PAGOS PENDIENTES												
15	CONTABILIZACION FACTURAS PROVEEDORES												
16	% DEL PAGO DE HORAS EXTRAS												
17	INDICE DE LA NOMINA PAGADA												
18	% DE CARTERA RECUPERADA												
19	TIEMPO DE RECLUTAMIENTO												
20	INDICE DEL DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS												
21	% DEL PERSONAL CAPACITADO												
22	% DE LA EFICACIA DE LA EVALUACIÓN												
23	ROTACION DEL PERSONAL												

Nº	Indicador	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13
1	% DE CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
2	% CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE REVISION GERENCIAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
3	NO CONFORMIDADES POR AUDITORIA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	PORCENTAJE DE EFECTIVIDAD EN EL CIERRE DE NC	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
5	% CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE AUDITORIAS	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
6	% DE CONFIANZA DEL INVENTARIO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
7	MONTO DE COMPRAS	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
8	% DE VENTAS EFECTIVAS	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
9	EFECTIVIDAD EN LAS ACCIONES TOMADAS	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
10	PORCENTAJE ACCIONES CORRECTIVAS APLICADA A EQUIPOS	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
11	PORCENTAJE DE MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS APLICADO A EQUIPOS	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
12	CONTABILIZACION FACTURAS CLIENTES	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
13	CONTABILIZACION MOVIMIENTOS CASH FLOW	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
14	% DE PAGOS PENDIENTES	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
15	CONTABILIZACION FACTURAS PROVEEDORES	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
16	% DEL PAGO DE HORAS EXTRAS	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
17	INDICE DE LA NOMINA PAGADA	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
18	% DE CARTERA RECUPERADA	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
19	TIEMPO DE RECLUTAMIENTO	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
20	INDICE DEL DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	% DEL PERSONAL CAPACITADO	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
22	% DE LA EFICACIA DE LA EVALUACIÓN	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
23	ROTACION DEL PERSONAL	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%

ANEXO No. 7


Cumplimiento Objetivos

COD	MACRO PROCESO	OBJETIVO	COD. PROCESO	PROCESO	FRECUENCIA	INDICADOR	FORMULA	AREA RESPONSABLE	META	REAL	% CUMPLIMIENTO	PERSPECTIVA
FIN	FINANCIERO	DISEÑAR POLITICAS DE PAGOS A PROVEEDORES PARA EL AÑO 2013	FIN-02	PAGO PROVEEDORES	MENSUAL	PAGO PROVEEDORES	$(\text{NÚMERO DE FACTURAS PAGADAS} / \text{TOTAL FACTURAS}) * 100$	CONTABILIDAD	85%	0%	0%	PROCESOS
ACL	ATENCIÓN AL CLIENTE	LOGRAR Y MANTENER EL 85% DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE PARA EL AÑO 2015	ACL-01	GESTIÓN DE RECLAMOS Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE	MENSUAL	CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO DE ATENCIÓN A LAS QUEJAS	$(\text{FECHA EN LA QUE SE COMUNICA CON EL CLIENTE} - \text{FECHA QUE FUE FINALIZADA LA QUEJA})$	ATENCIÓN AL CLIENTE	4,00	-	0%	CLIENTE
OPE	OPERACIONES	MANTENER LOS MEJORES SUMINISTROS DE LA INDUSTRIA A UN PRECIO COMPETITIVO, A TRAVÉS DE LA ALIANZA CON PROVEEDORES.	OPE-01	SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	SEMESTRAL	% DE PROVEEDORES CALIFICADOS	$(\text{PUNTAJE ALCANZADO POR PROVEEDORES CALIFICADOS} / (\text{No DE PROVEEDORES CALIFICADOS} * 100)) * 100$	ALMACENAJE Y DISTRIBUCIÓN	90%	0%	0%	PROCESOS
		DISMINUIR LA COMPRA DE PRODUCTOS IMPORTADOS EN EL PAÍS E INCREMENTAR LA COMPRA DE PRODUCTOS NACIONALES O LOCALES EN 5 % ANUAL	OPE-02	COMPRAS Y ALMACENAJE	MENSUAL	% DE COMPRAS NACIONALES	$(\text{No de compras a proveedores nacionales} / \text{total de compras}) * 100$	ALMACENAJE Y DISTRIBUCIÓN	80%	0%	0%	PROCESOS
GV	GESTIÓN DE VENTAS	REDUCIR EL TIEMPO DE ADQUISICIÓN CON EL PROVEEDOR Y DESPACHO DE LOS SUMINISTROS AL CLIENTE EN UN 16% PARA EL AÑO EN CURSO.	GV-01	VENTAS Y DISTRIBUCIÓN	MENSUAL	% DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO DE ENTREGA	$(\text{NO. DE DÍAS OFRECIDO AL CLIENTE} / \text{NO. DE DÍAS REALES DE ENTREGA}) * 100$	ALMACENAJE Y DISTRIBUCIÓN	75%	0%	0%	PROCESOS
		AMPLIAR LA CARTERA DE CLIENTES CON UN MÍNIMO DE 2 NUEVAS RELACIONES COMERCIALES POR AÑO.			ANUAL	# CLIENTES NUEVOS	$\text{NÚMERO DE CLIENTES NUEVOS}$	VENTAS	2,00	-	0%	CLIENTE
		INCREMENTAR LA UTILIDAD BRUTA EN UN 10% CON RESPECTO A AÑOS ANTERIORES			MENSUAL	% DEL MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	$(\text{PVP} - \text{EL VALOR DE LA FACTURA DEL PROVEEDOR}) * 100 - 100\%$	VENTAS	20%	0%	0%	FINANZAS
GRH	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	INCREMENTAR EL GRADO DE CONOCIMIENTO DEL PERSONAL DE LA SERVICES, A TRAVÉS DE CAPACITACIONES ADECUADAS Y OPORTUNAS.	GRH-03	CAPACITACIÓN	SEMESTRAL	CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	$(\text{CAPACITACIONES EJECUTADAS} / \text{CAPACITACIONES PLANIFICADAS}) * 100$	RECURSOS HUMANOS	70%	0%	0%	APRENDIZAJE

ANEXO No. 8

Cumplimiento indicador

COD	MACRO PROCESO	COD PROCESO	PROCESO	FRECUENCIA	INDICADOR	FORMULA	META	REAL	% CUMPLIMIENTO
GES	GESTION ESTRATEGICA	GES-01	PLANIFICACION ESTRATEGICA	MENSUAL	% DE CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA	$\frac{\text{METAS ALCANZADAS}}{\text{METAS PLANIFICADAS}} \times 100$	90%	0%	0%
		GES-02	REVISION POR LA DIRECCION	MENSUAL	% CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE REVISION GERENCIAL	$\frac{\text{REVISION EJECUTADA } 100\%}{\text{REVISION NO EJECUTADA } 0\%}$	95%	0%	0%
GCA	GESTION CALIDAD	GCA-01	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS		NO APLICA				
		GCA-02	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	MENSUAL	NO CONFORMIDADES POR AUDITORIA	$\frac{\text{NÚMERO DE NC POR AUDITORIA}}{5}$	5	0	0%
				MENSUAL	PORCENTAJE DE EFECTIVIDAD EN EL CIERRE DE NC	$\frac{\text{AC Y AP EFICACES}}{\text{AC Y AP PLANTEADAS}}$	90%	0%	0%
		GCA-03	AUDITORIA INTERNAS	SEMESTRAL	% CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE AUDITORIAS	$\frac{\text{REVISION EJECUTADA } 100\%}{\text{REVISION NO EJECUTADA } 0\%}$	100%	0%	0%
OPE	OPERACIONES	OPE-02	COMPRAS Y ALMACENAJE	MENSUAL	% DE CONFIANZA DEL INVENTARIO	$\frac{\text{PROBADERO (UNO DE PRODUCTO "A" DIGITAL / NO. FISICO DE PRODUCTO "A" / 100) + (UNO DE PRODUCTO "B" DIGITAL / NO. FISICO DE PRODUCTO "B" / 100) + (UNO DE PRODUCTO "N" DIGITAL / NO. FISICO DE PRODUCTO "N" / 100) + 1}{3}$	100%	0%	0%
				MENSUAL	MONTO DE COMPRAS	$\frac{\text{TOTAL DE COMPRAS REALIZADAS / TOTAL DE COMPRAS PRESUPUESTADAS}}{80}$	80%	0%	0%
GV	GESTION DE VENTAS	GV-01	VENTAS Y DESPACHOS	MENSUAL	% DE VENTAS EFECTIVAS	$\frac{\text{TOTAL DE P.O. / TOTAL DE OFERTAS ENVIAADAS}}{100}$	70%	0%	0%
ACL	ATENCION AL CLIENTE	ACL-01	GESTION DE RECLAMOS Y SANCIONES AL CLIENTE	MENSUAL	EFFECTIVIDAD EN LAS ACCIONES TOMADAS	$\frac{\text{NÚMERO DE ACCIONES EFECTIVAS}}{\text{NÚMERO TOTAL DE ACCIONES}}$	90%	0%	0%
SET	SERVICIO TECNICO	SET-01	MANTENIMIENTO DE MAQUINAS E INFRAESTRUCTURA	SEMESTRAL	PORCENTAJE ACCIONES CORRECTIVAS APLICADA A EQUIPOS	$\frac{\text{TOTAL DE ACCIONES CORRECTIVAS}}{\text{TOTAL DE REPORTES DE MANTENIMIENTO}} \times 100$	10%	0%	0%
				SEMESTRAL	PORCENTAJE DE MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS APLICADO A EQUIPOS	$\frac{\text{TOTAL DE ACCIONES PREVENTIVAS}}{\text{TOTAL DE REPORTES DE MANTENIMIENTO}} \times 100$	90%	0%	0%
FIN	FINANCIERO	FIN-01	CONTABILIDAD	MENSUAL	CONTABILIZACION FACTURAS CLIENTES	$\frac{\text{NÚMERO DE FACTURAS REGISTRADAS / FACTURAS EMITIDAS EN EL MES}}{100\%}$	100%	0%	0%
				MENSUAL	CONTABILIZACION MOVIMIENTOS CASH FLOW	$\frac{\text{TRANSFERENCIAS REALIZADAS EN EL PERIODO}}{\text{PAGOS ACREDITADOS POR EL BANCO}} \times 100\%$	80%	0%	0%
		FIN-02	PAGO PROVEEDORES	MENSUAL	CONTABILIZACION FACTURAS PROVEEDORES	$\frac{\text{FECHA DE PAGO - FECHA DE ORDEN DE COMPRA}}{30}$	30	0	0%
				MENSUAL	% DE PAGOS PENDIENTES	$\frac{\text{SUMATORIAS DE PAGOS PENDIENTES A PROVEEDORES}}{\text{TOTAL PAGOS PROVEEDORES}} \times 100$	30%	0%	0%
		FIN-03	NOMINA	MENSUAL	% DEL PAGO DE HORAS EXTRAS	$\frac{\text{NO DE HORAS EXTRAS NO DE HORAS TRABAJADAS}}{100}$	10%	0%	0%
				MENSUAL	INDICE DE LA NOMINA PAGADA	$\frac{\text{NOMINA PAGADA / NOMINA PRESUPUESTADA}}{100}$	100%	0%	0%
GCC	GESTION COBRO A CLIENTES	GCC-01	COBROS	MENSUAL	% DE CARTERA RECUPERADA	$\frac{\text{TOTAL DE CARTERA RECUPERADA}}{\text{TOTAL DE VENTAS}} \times 100$	95%	0%	0%
GRH	GESTION DE RECURSOS HUMANOS	GRH-01	RECLUTAMIENTO DE SELECCION Y CONTRATACION	ANUAL	TIEMPO DE RECLUTAMIENTO	$\frac{\text{TIEMPO DE CONTRATACION - TIEMPO DE SOLICITUD}}{30}$	30	0	0%
		GRH-02	EVALUACION DEL PERSONAL	ANUAL	INDICE DEL DESMPENO Y COMPETENCIAS	$\frac{\text{SUMATORIA TOTAL DEL RANGO DE PREGUNTAS}}{5}$	4	0	0%
		GRH-03	CAPACITACION	TRIMESTRAL	% DEL PERSONAL CAPACITADO	$\frac{\text{NÚMERO DE COLABORADORES CAPACITADOS}}{\text{TOTAL DE COLABORADORES}} \times 100$	70%	0%	0%
				TRIMESTRAL	% DE LA EFICACIA DE LA EVALUACION	$\frac{\text{NÚMERO DE PREGUNTAS CORRECTAS}}{\text{NÚMERO DE PREGUNTAS REALIZADAS}} \times 100$	90%	0%	0%
		GRH-04	DESVINCULACION DEL PERSONAL	ANUAL	ROTACION DEL PERSONAL	$\frac{\text{SALIDAS DEL PERSONAL / TOTAL DE TRABAJADORES}}{100}$	25%	0%	0%

		L.A. SERVICES	MANUAL DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS
CÓDIGO REH-011	Proceso: Reclutamiento, selección y contratación		
VERSION No. 01			

1. Control de cambios

--	--

2. Objetivo

Establecer una estructura sistemática que permita proveedor de manera adecuada y oportuna al personal que cumpla con lo que se requiere.

3. Alcance


Este proceso involucra a todos los procesos establecidos de L.A.Services

4. Políticas

- El requerimiento o la vacante de un puesto deberá ser notificada con 15 días de anticipación.
- Una vez determinada la vacante o requerimiento la búsqueda del candidato se la realizará hasta los 5 días siguientes.
- Para poder seleccionar el candidato más idóneo por lo menos se deberá contar con una terna de candidatos y el más opcionado será el seleccionado.
- Todo ingreso de personal deberá ser confirmado por un contrato de trabajo de forma inmediata que contendrá todas las especificaciones requeridas.
- Los candidatos no seleccionados serán notificados
- Cada colaborador que ingrese al servicio de L.A.SERVICES. tendrá su (File) personal, cuya organización, actualización y manejo es de responsabilidad de Talento Humano.
- El aviso de entrada deberá ser realizado apenas el contrato se haya subido al MRL

5. Responsable del Proceso

Gerente General

		L.A. SERVICES	MANUAL DE GESTION DE RECURSOS HUMANO
CÓDIGO REH-011	Proceso: Reclutamiento, selección y contratación		
VERSION No. 01			

6. Definiciones

Contrato: Acuerdo formal mutuo entre dos partes, en este caso entre el empleador y trabajador

IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

MRL: Ministerio de Relaciones Laborales

Puesto: Conjunto de tareas y responsabilidades específicas que debe asumir una persona y que generalmente incluye una relación entre dos o más personas.

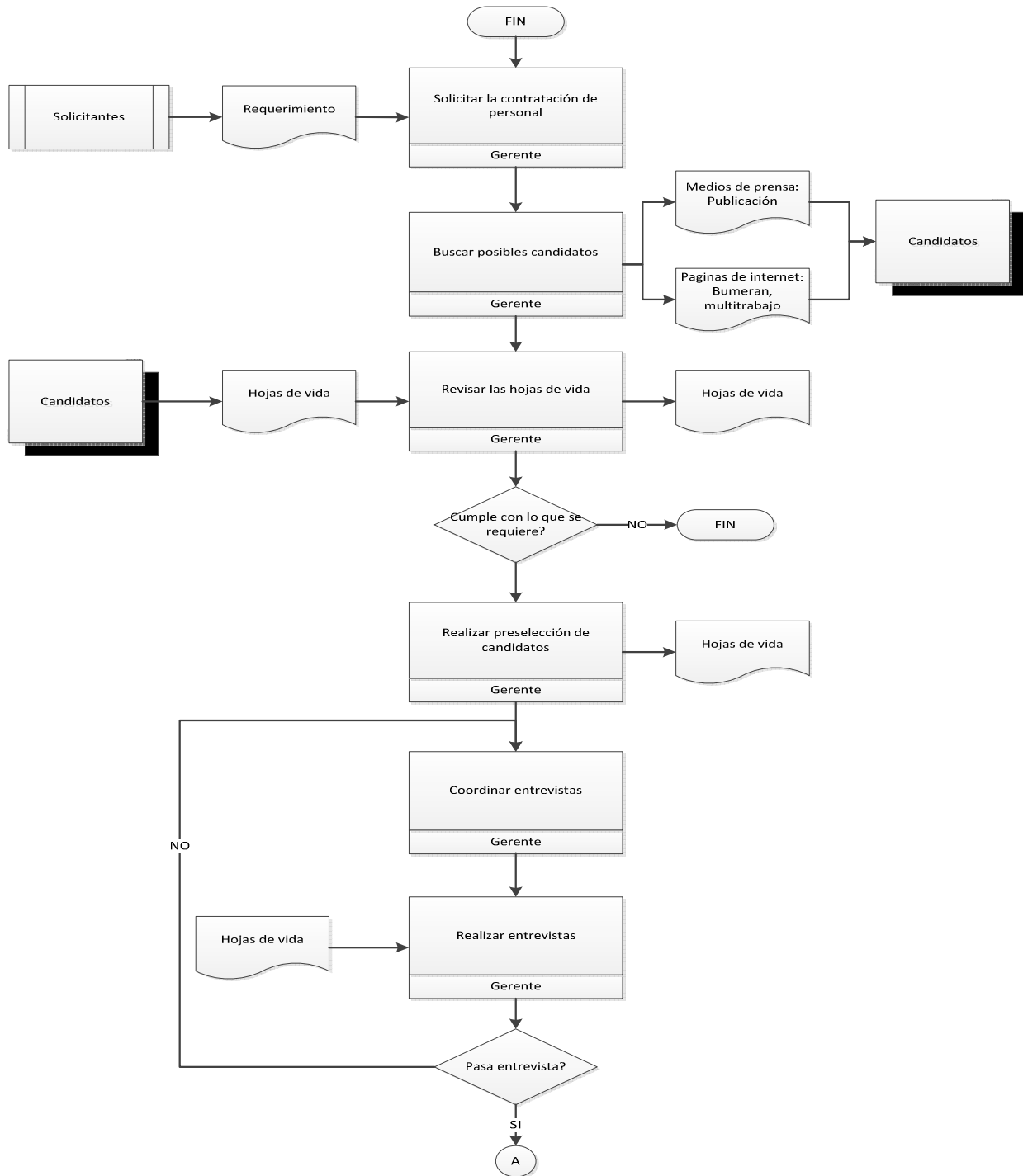
Reclutamiento: Proceso de atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Pre selección: Revisión y clasificación de hojas de vida de acuerdo a perfil requerido.

Selección de Personal: Proceso para seleccionar a la persona que cubra el puesto adecuado, alineándose al perfil definido por la organización.



7. Diagrama de flujo





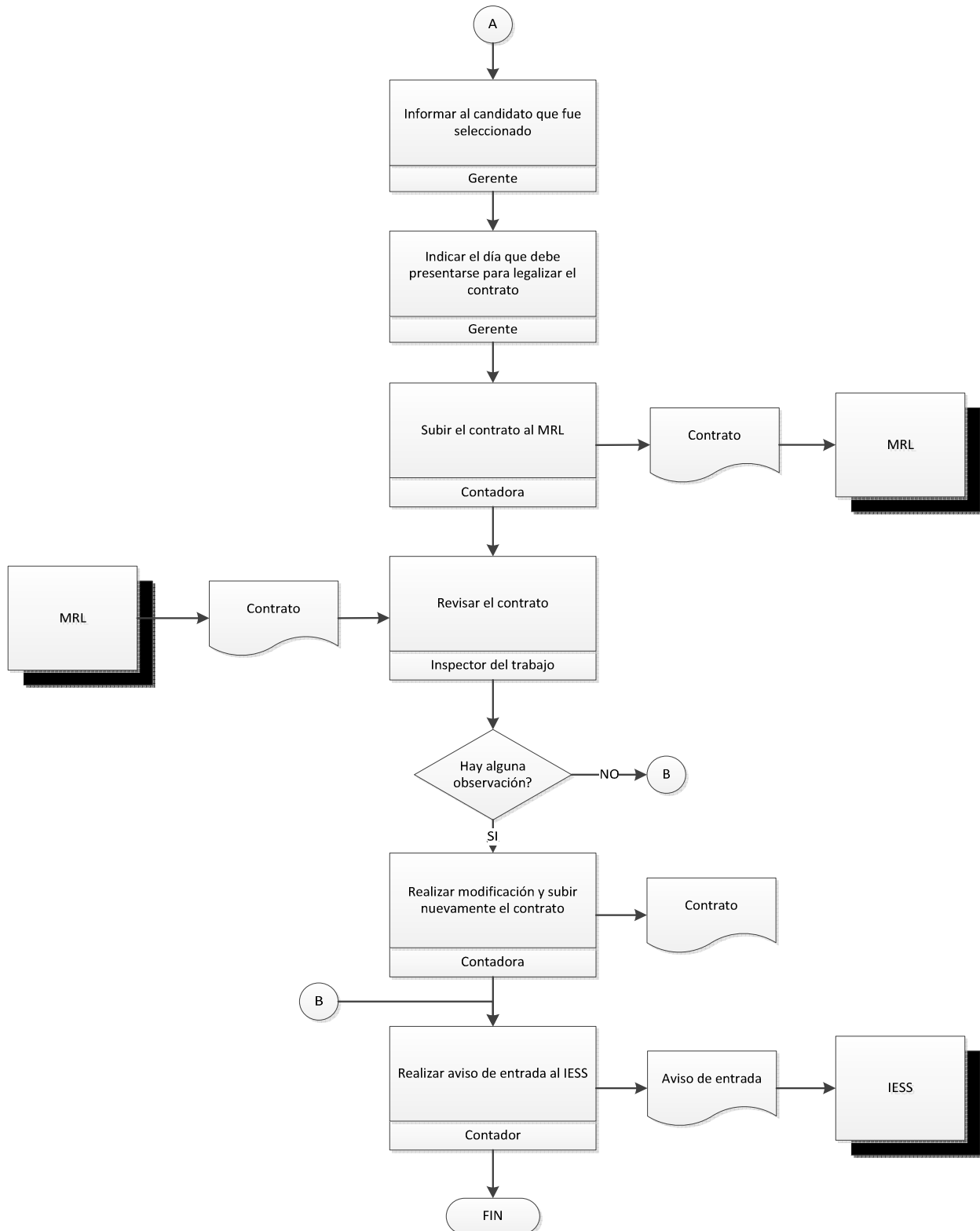
L.A. SERVICES


**MANUAL DE GESTION DE RECURSOS
HUMANO**

**CÓDIGO
REH-011**

Proceso: Reclutamiento, selección y contratación

VERSION No. 01



		L.A. SERVICES	MANUAL DE GESTION DE RECURSOS HUMANO
CÓDIGO REH-011	Proceso: Reclutamiento, selección y contratación		
VERSION No. 01			

8. Registros

GRH-01-01 medios de prensa


GRH-01-02 Contrato

Hojas de vida

Aviso de entrada

9. Indicadores

Nombre	Tiempo de Reclutamiento				
Descripción	Mide el tiempo transcurrido desde la solicitud o requerimiento hasta su vinculación formal a la empresa				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis	
tiempo de contratación – tiempo de solicitud	Gerente General	Anual	20 días	Gerente General	

		L.A. SERVICES		MANUAL DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS	
CÓDIGO GRH-02		Proceso: Evaluación del personal			
		VERSION No. 01			

1. Control de cambios

--	--

2. Objetivo

Evaluar el desempeño del personal que labora L.A.Services, permitiendo conocer y aprovechar de manera óptima las potencialidades o necesidades del personal, mejorando el rendimiento del grupo de trabajo y el de cada uno en particular.

3. Alcance

Incluye a todos los procesos del Sistema de gestión de L.A.Services

4. Políticas

- La evaluación de desempeño se realizará a los colaboradores dos veces al año, la primera en el mes de febrero y la segunda en el mes de noviembre.
- En caso de ser necesario el Gerente y/o Jefe inmediato podrán solicitar la evaluación a ciertos colaboradores que labora por más de un año en L.A.Services
- Toda evaluación será confidencial y el personal de L.A.Services esta en obligación de realizarla.
- Comenzar por lo positivo y acabar con lo negativo no predispone al cambio. Es preferible hablar de lo desagradable al principio y dejar buen sabor de boca al final. Este es el sentimiento, que se llevará al trabajo nuestro colaborador.
- La participación será activa del colaborador en el proceso de Evaluación influye definitivamente en los cambios de actitud y en el logro de los objetivos.
- Para llevar adelante una entrevista eficaz de Evaluación hay que saber ESCUCHAR al colaborador, valorar lo que dice y cómo se siente.



L.A. SERVICES

MANUAL DE GESTION DE RECURSOS
HUMANOS

CÓDIGO
GRH-02

Proceso: Evaluación del personal

VERSION No. 01

5. Responsable del Proceso

Gerente General o su delegado

6. Definiciones

Evaluación de desempeño

Sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial desarrollo.



L.A. SERVICES

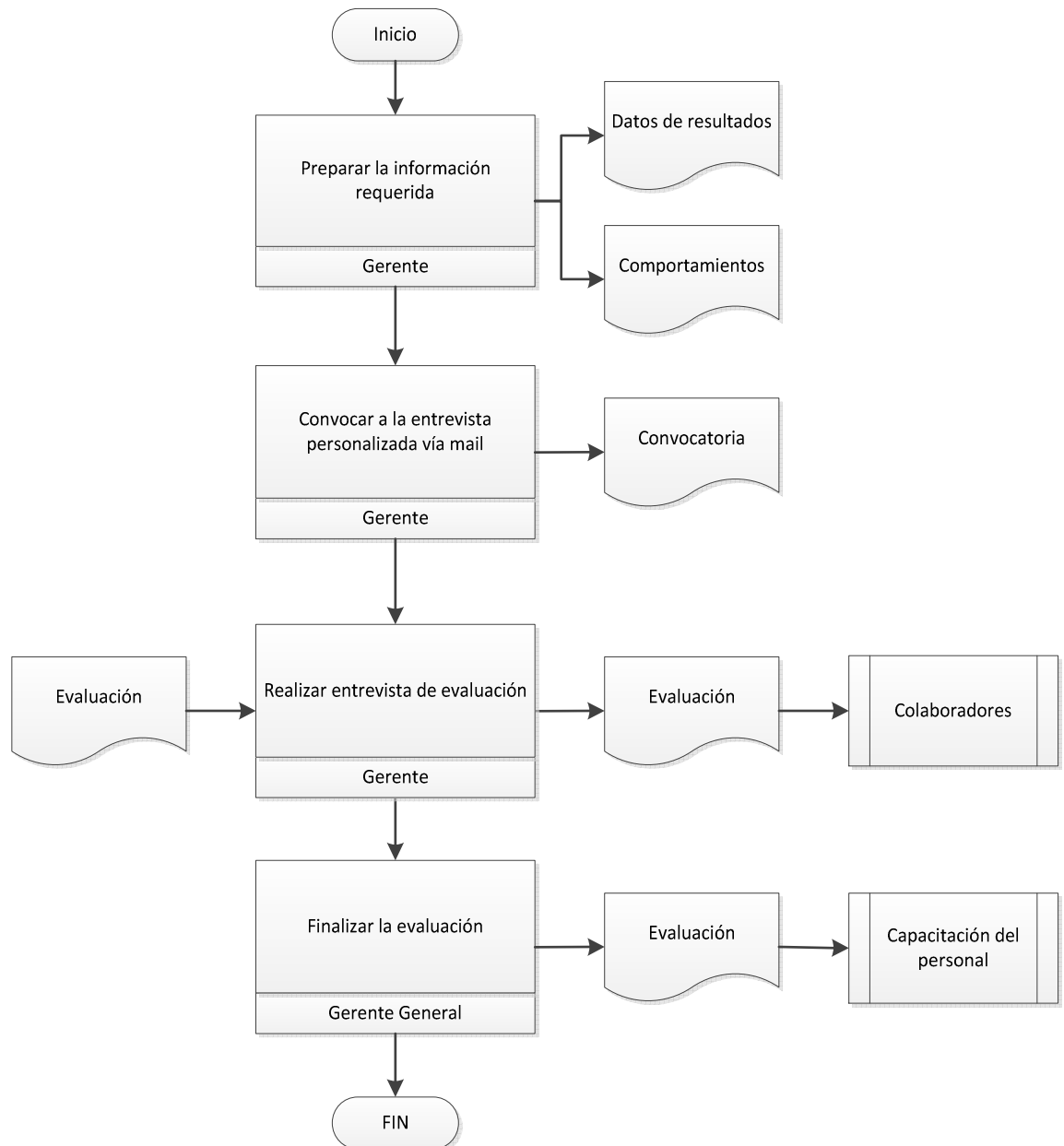
**MANUAL DE GESTION DE RECURSOS
HUMANOS**


**CÓDIGO
GRH-02**

Proceso: Evaluación del personal

VERSION No. 01

7. Diagrama de flujo




		L.A. SERVICES		MANUAL DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS	
CÓDIGO GRH-02		Proceso: Evaluación del personal			
VERSION No. 01					

8. Registros

F-GRH-02-01 Evaluación de desempeño
Registros de antecedentes

9. Indicadores

Nombre	Índice de desempeño y competencias			
Descripción	Mide como se está desempeñando o comportando las personas, y así poder observar sus necesidades para capacitarlas			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
Sumatoria total del rango de preguntas / 5	Gerente General	Anual	4	Gerente General

	L.A. SERVICES		MANUAL DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS	
CÓDIGO GRH-03	Proceso: Capacitación del personal			
VERSION No. 01				

1. Control de cambios

--	--

2. Objetivo

Promover la capacitación, formación, entrenamiento y/o actualización del personal, con el fin de proporcionar habilidades, destrezas así como también aumentar el nivel de conocimiento de cada colaborador

3. Alcance

Este procedimiento aplica a todo el personal de L.A.Services

4. Políticas

- La impartición de cursos se cumplirá siempre y cuando la institución cuente con el recurso económico suficiente para su realización y tiempo.
- El personal deberá participar en un curso al menos una vez por año.
- El Gerente general o su delegado son los responsables de la aplicación y seguimiento de la capacitación, formación, entrenamiento y/o actualización del personal con la co-responsabilidad de los responsables de cada proceso.
- La evaluación de efectividad de la aplicación del curso deberán ser contestada por el Jefe Inmediato superior; a los 3 meses posteriores al término del curso de capacitación.
- Si el colaborador no cumpliera con lo esperado de la capacitación en el momento de la evaluación de la misma será descontado en su rol de pagos en un 25% , los mismos que podrán ser cancelados en plazos previamente acordados con el gerente general.



L.A. SERVICES

**MANUAL DE GESTION DE RECURSOS
HUMANOS**

**CÓDIGO
GRH-03**

Proceso: Capacitación del personal

VERSION No. 01

5. Responsable del Proceso

Gerente General

6. Definiciones

No aplica



L.A. SERVICES

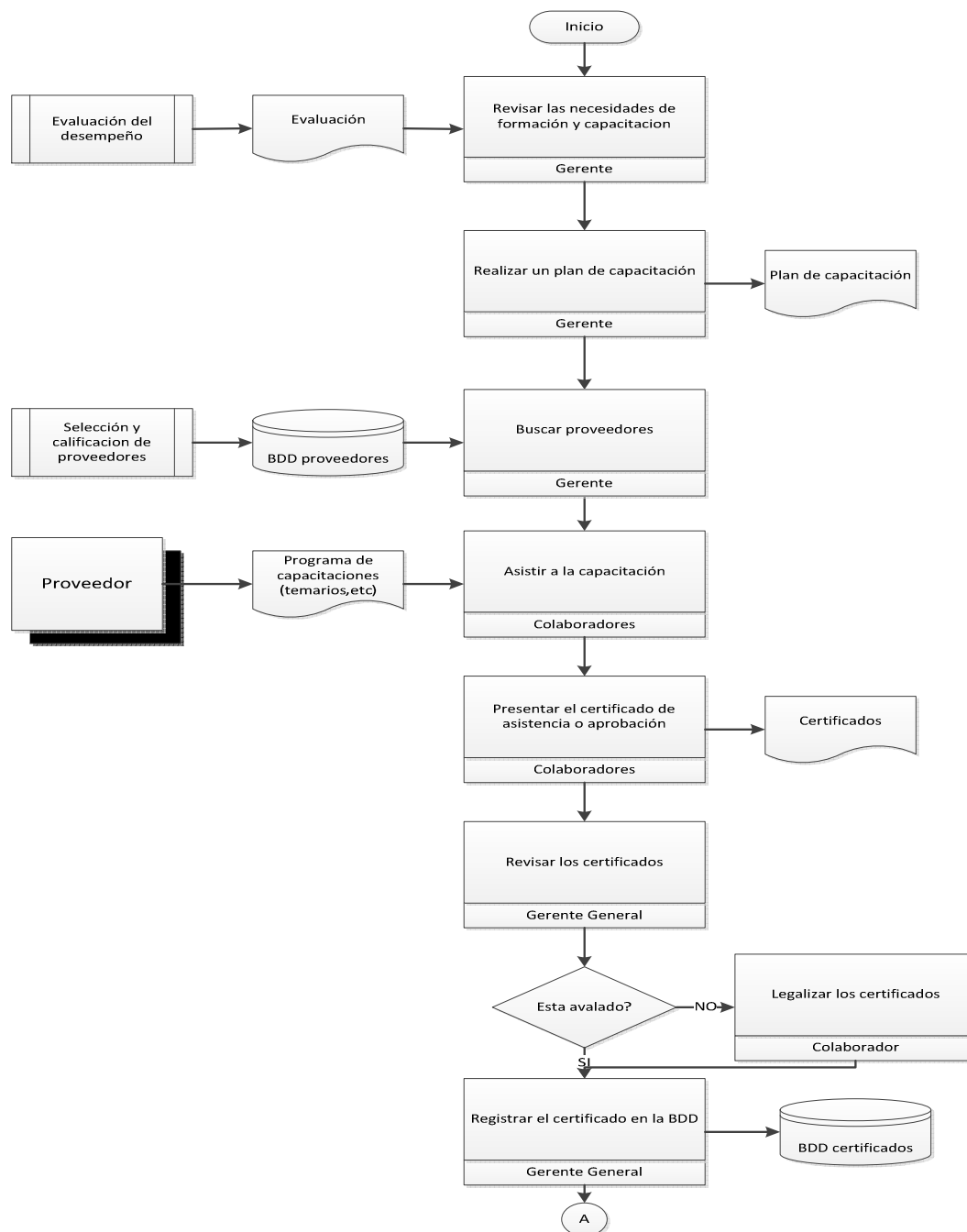
**MANUAL DE GESTION DE RECURSOS
HUMANOS**

**CÓDIGO
GRH-03**

Proceso: Capacitación del personal

VERSION No. 01

7. Diagrama de flujo





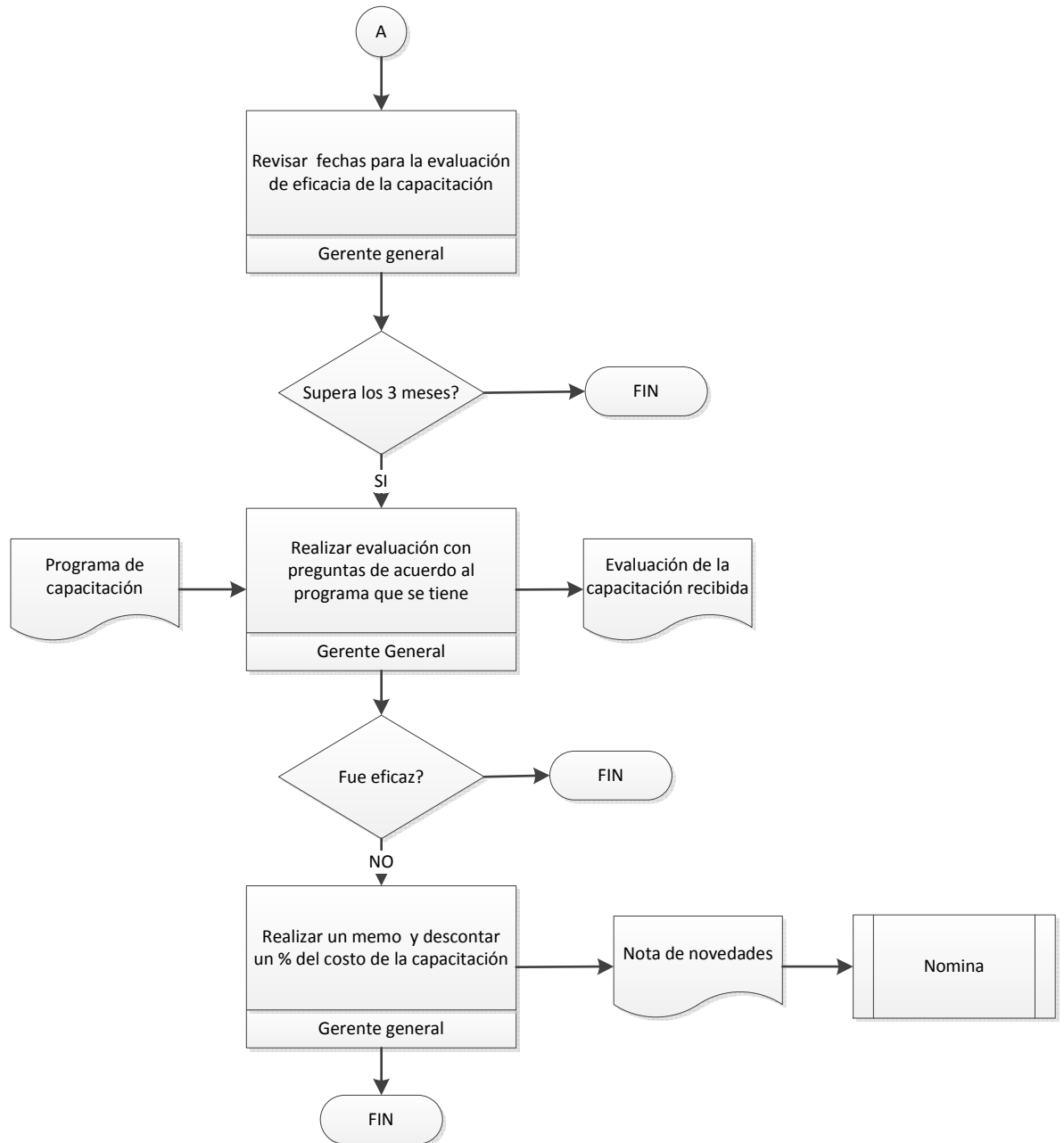
L.A. SERVICES


**MANUAL DE GESTION DE RECURSOS
HUMANOS**

**CÓDIGO
GRH-03**

Proceso: Capacitación del personal

VERSION No. 01



		L.A. SERVICES		MANUAL DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS	
CÓDIGO GRH-03		Proceso: Capacitación del personal			
VERSION No. 01					

8. Registros

F-GRH-03-01 Plan de capacitación

Programa de capacitación (Temas)


F-GRH-03-02 Evaluación de la capacitación recibida

9. Indicadores

Nombre	Cumplimiento del plan de capacitación			
Descripción	Mide el porcentaje de cumplimiento de las capacitaciones ejecutadas			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
Capacitaciones ejecutadas/ capacitaciones planificadas *100	Gerente General	Trimestral	70%	Gerente General

Nombre	% del personal capacitado			
Descripción	Ayuda a reconocer el índice de colaboradores se encuentra capacitado			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
Número de Colaboradores capacitadas/ total de colaboradores * 100	Gerente General	Trimestral	90%	Gerente General

Nombre	% DE LA EFICACIA DE LA EVALUACIÓN			
Descripción	Que tan oportuna y adecuada fue la capacitación (por cada capacitación)			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
Número de preguntas correctas/ número de preguntas realizadas * 100	Gerente General	Trimestral	90%	Gerente General

		L.A. SERVICES		MANUAL DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS	
CÓDIGO GRH-04		Proceso: Desvinculación laboral			
		VERSION No. 01			

1. Control de cambios

--	--

2. Objetivo

Establecer normas y pasos con las cuales el personal deberá seguir para poder desvincularse sin ninguna inconveniente


3. Alcance

Este procesos involucra a todas las personas y procesos de L.A.Services

4. Políticas

- Para proceder con la desvinculación del personar siempre deberá existir la notificación de salida, sea esta una carta del colaborador o mediante vía legal.
- Contabilidad y nomina deberán entregar hasta 3 días después de presentar la notificación de salida del colaborador., todas las novedades existentes del colaborador.
- Contabilidad realizará el cálculo de liquidación y presentará documentos establecidos al MRL
- La cancelación de la liquidación será de acuerdo a la hora y fecha asignada por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- El ex - colaborador entregue todos los materiales, suministros y demás pendientes que tenga con L.A.Services además de realizar el cuestionario de continuidad del conocimiento

5. Responsable del Proceso

		L.A. SERVICES		MANUAL DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS	
CÓDIGO GRH-04		Proceso: Desvinculación laboral			
		VERSION No. 01			

Gerente General

6. Definiciones

Desvinculación Laboral: es el proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar el contrato, ya sea de una o más personas que cumplen alguna labor dentro del Concesionario.

Desvinculación Voluntaria: Es el mismo empleado quien determina su desvinculación de la empresa.



L.A. SERVICES

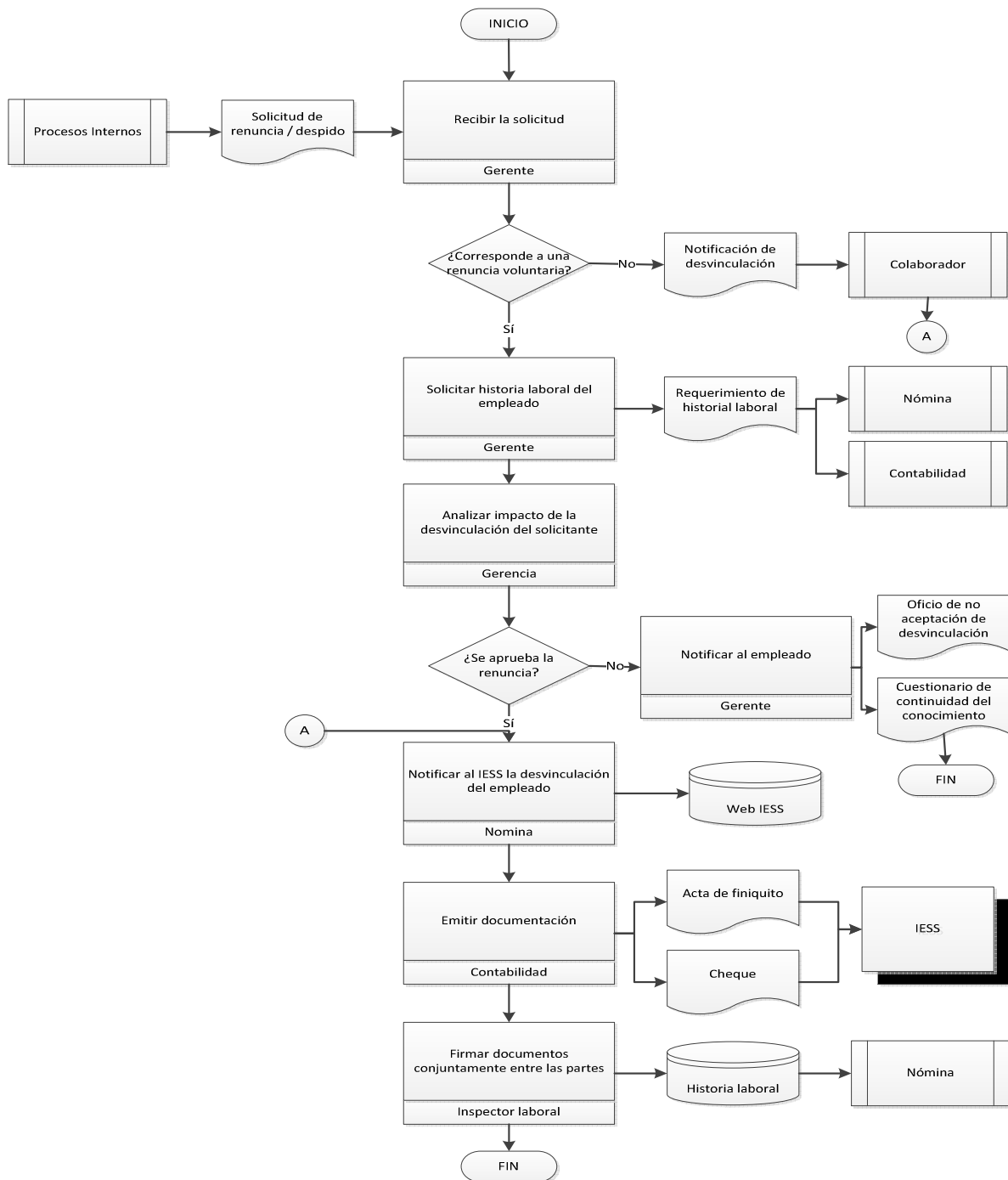
**MANUAL DE GESTION DE RECURSOS
HUMANOS**


**CÓDIGO
GRH-04**

Proceso: Desvinculación laboral

VERSION No. 01

7. Diagrama de flujo



		L.A. SERVICES		MANUAL DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS	
CÓDIGO GRH-04		Proceso: Desvinculación laboral			
VERSION No. 01					

8. Registros

F-GRH-04-01 Solicitud de despido o de retiro

F-GRH-04-02 Cuestionario de continuidad del conocimiento

F-GRH-04-03 notificación de desvinculación


Historia laboral de cada empleado

F-GRH-04-04 cálculo de liquidación

Liquidación Formato Ministerio

9. Indicadores

Nombre	Rotación de personal				
Descripción	mide la salida del personal				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis	
Salidas del personal/ total de trabajadores * 100	Gerente General	Anual	25%	Gerente General	

		MANUAL DE SERVICIO TÉCNICO	
CÓDIGO SET-01	Proceso: Mantenimiento de máquinas e infraestructura		
VERSION No. 01			

1. Control de cambios

--	--

2. Objetivo

Garantizar que los equipos e instalaciones de la empresa en las condiciones más apropiadas para garantizar un trabajo continuo sin bajas o perdidas de tiempos, a través de una mantenimiento oportuno de los mismos.

3. Alcance


El proceso aplicapara equipos de computación, aparatos electrónicos, infraestructura y mobiliario de oficina.

4. Políticas

- Todos los equipos de computación serán aplicados un mantenimiento preventivo cada 3 meses y un correctivo por lo menos una vez al año.
- Todo usuario es responsable de hacer el seguimiento del mantenimiento de su equipo.
- Los mantenimientos del vehículo de la empresa no requerirá del proceso, la gerencia será la encargada de llevarlos.

5. Responsable del Proceso


Usuario interno

	L.A. SERVICES		MANUAL DE SERVICIO TÉCNICO	
CÓDIGO SET-01	Proceso: Mantenimiento de máquinas e infraestructura			
VERSION No. 01				

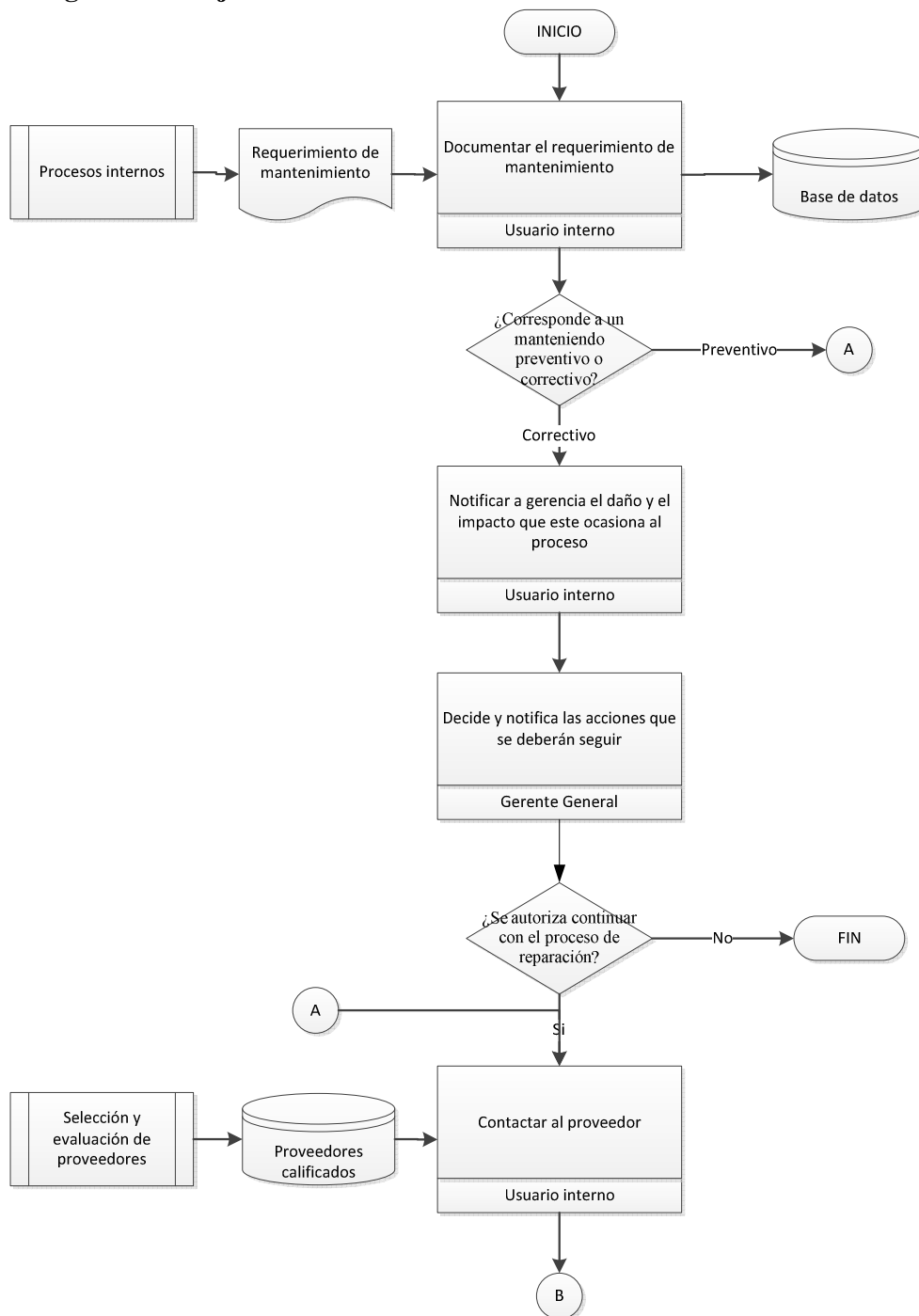
6. Definiciones


Mantenimiento preventivo._ Corresponden a aquellas acciones realizadas para evitar o eliminar algún tipo de riesgo

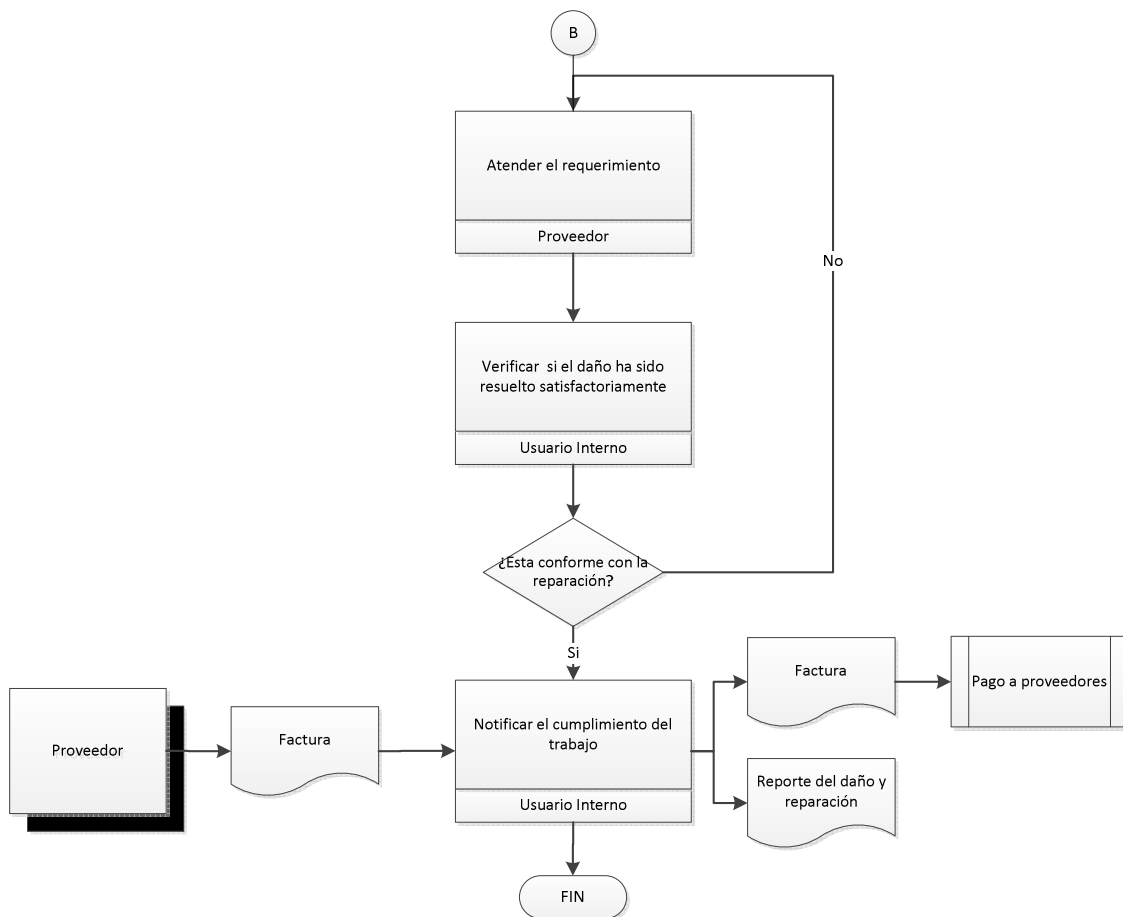
Mantenimiento correctivo._ Corresponde a aquellas acciones que se realizan para eliminar la causa del problema presentado.

	L.A. SERVICES		MANUAL DE SERVICIO TÉCNICO
CÓDIGO SET-01	Proceso: Mantenimiento de máquinas e infraestructura		
VERSION No. 01			

7. Diagrama de flujo




	L.A. SERVICES		MANUAL DE SERVICIO TÉCNICO
CÓDIGO SET-01	Proceso: Mantenimiento de máquinas e infraestructura		
VERSION No. 01			



8. Registros

F-SET-01-01 Notificación de daño e impacto


F-SET-01-02 Reporte daño y reparación del proveedor

		L.A. SERVICES	MANUAL DE SERVICIO TÉCNICO
CÓDIGO SET-01	Proceso: Mantenimiento de máquinas e infraestructura		
VERSION No. 01			

9. Indicadores

Nombre	Porcentaje acciones correctivas aplicada a equipos			
Descripción	Permite conocer el grado de efectividad de los mantenimientos preventivos			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
(Total de acciones correctivas / Total de reportes de mantenimiento)*100	Área usuaria	Semestral	10%	Gerencia

Nombre	Porcentaje de mantenimientos preventivos aplicado a equipos			
Descripción	Permite conocer el grado en el cual los equipos son aplicados acciones preventivas			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
(Total de acciones preventivas / Total de reportes de mantenimiento)*100	Área usuaria	Semestral	90%	Gerencia

		L.A. SERVICES	MANUAL DE OPERACIONES
CÓDIGO OPE-01	Proceso: Selección y evaluación de proveedores		
VERSION No. 01			

1. Control de cambios

--	--

2. Objetivo

Optimizar el abastecimiento de materiales requeridos por los clientes internos y externos a través de la alineación de proveedores a las políticas, objetivos y procesos de L.A. Services

3. Alcance


Este proceso involucra a proveedores de suministros industriales

4. Políticas

- No se considerará ningún tipo de privilegio en la evaluación a proveedores.
- Toda aprobación o rechazo deberá ser debidamente justificada y notificada a las partes.
- Los proveedores no aprobados podrán volver a ser evaluados dentro de un periodo de tres meses.
- Todo el proceso estará abierto a inspección de los demás departamentos.

5. Responsable del Proceso

Responsable de almacenaje y distribución

	L.A. SERVICES		MANUAL DE OPERACIONES
CÓDIGO OPE-01	Proceso: Selección y evaluación de proveedores		
VERSION No. 01			


6. Definiciones

Requisitos tributarios._ Son documentos emitidos por el Servicio de Rentas Internas (SRI) las cuales garantizan el correcto funcionamiento y cumplimiento de obligaciones tributarias. Estos documentos son: RUC, certificado de constar en lista blanca.

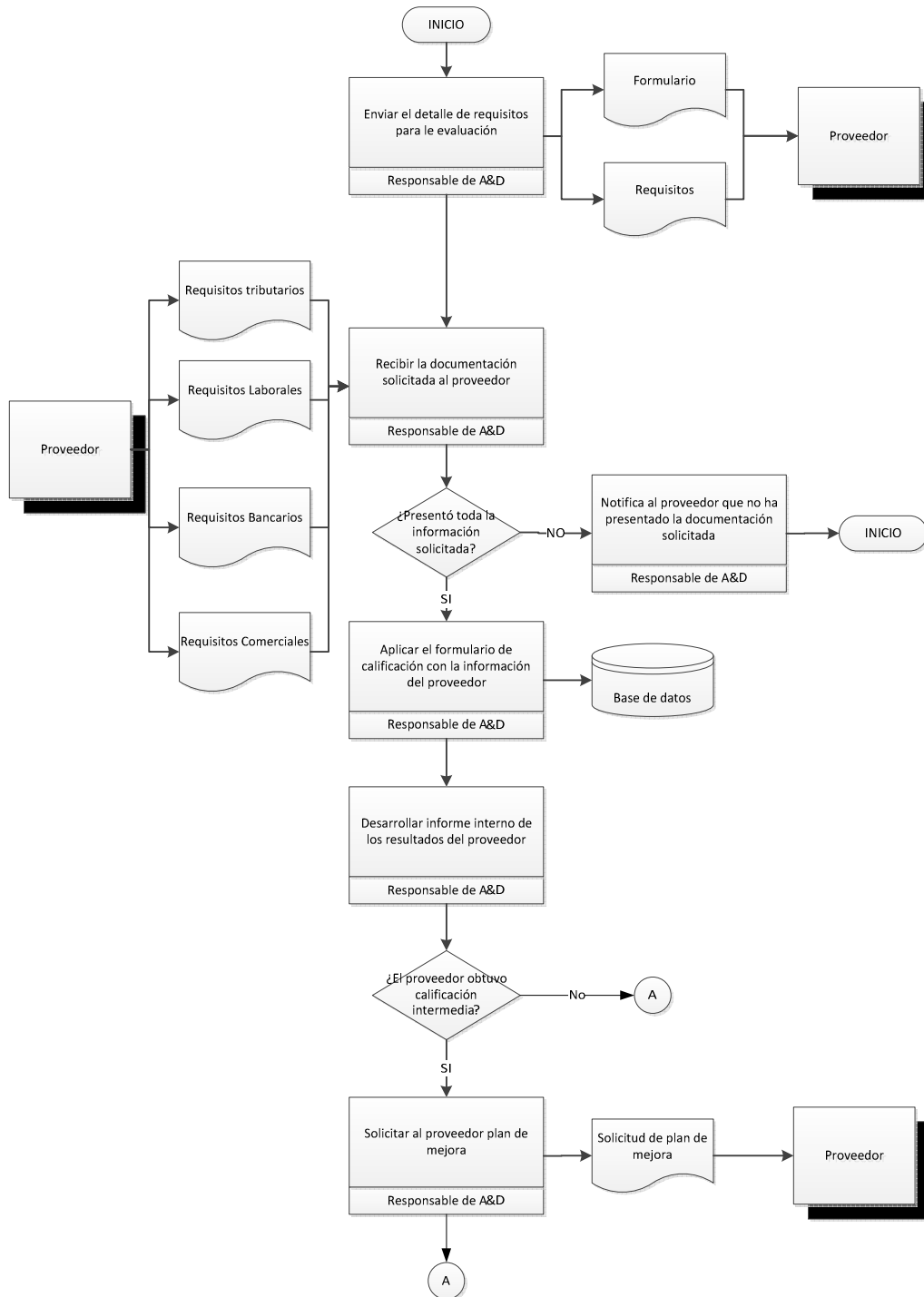
Requisitos laborales._ Documentos que garantizan que el proveedor cumple con las obligaciones patronales. Estos documentos son: planilla de pago de aportes al IESS, certificado de cumplimiento de obligaciones patronales actualizado.


Requisitos bancarios._ Estos documentos muestran los movimientos económicos mensuales del proveedor. Corresponden a certificados bancarios de cuentas corrientes.

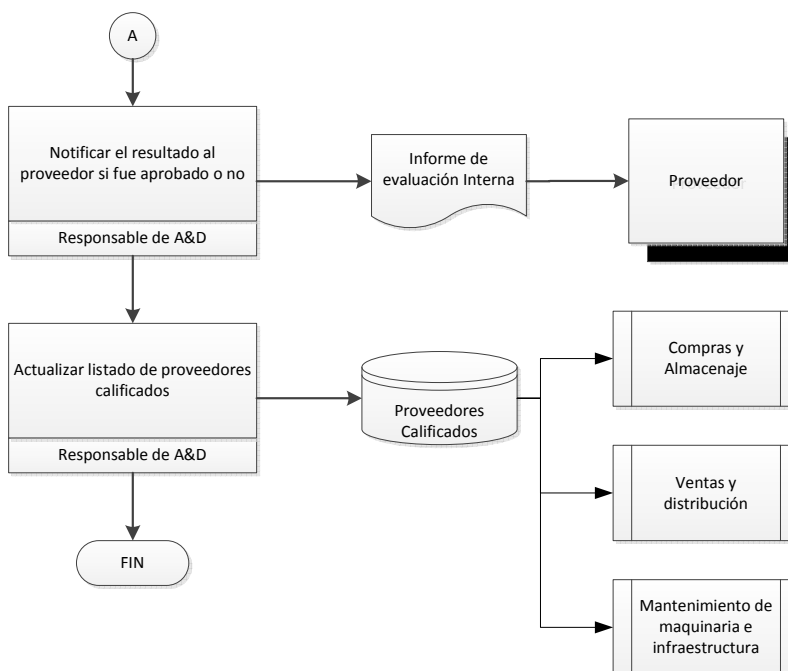
Requisitos comerciales._ Certificado que muestra la relación del proveedor con otros usuarios. Estos documentos son los certificados de relaciones comerciales emitidas por otras entidades públicas o privadas.

		L.A. SERVICES		MANUAL DE OPERACIONES	
CÓDIGO OPE-01		Proceso: Selección y evaluación de proveedores			
VERSION No. 01					

7. Diagrama de flujo



 L.A. SERVICES	MANUAL DE OPERACIONES
CÓDIGO OPE-01	Proceso: Selección y evaluación de proveedores
VERSION No. 01	




8. Registros

F-OPE-01-01 Matriz de calificación de proveedores

F-OPE-01-02 Informe de calificación de proveedores

9. Indicadores

Nombre	Porcentaje de proveedores calificados			
Descripción	Permite conocer el nivel de conformidad de los proveedores respecto a la alineación de la empresa			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
[\sum Puntaje alcanzado por proveedores calificados / (No. de proveedores calificados * 100)] * 100	Responsable de Almacenaje y Distribución	Semestral	90%	Gerencia

	L.A. SERVICES		MANUAL DE OPERACIONES	
CÓDIGO OPE-02	Proceso: Compras y almacenaje			
VERSION No. 01				

1. Control de cambios

--	--

2. Objetivo


Planificar y controlar el nivel de stock para garantizar la entrega oportuna de los materiales requeridos por el cliente externo e interno.

3. Alcance

Este proceso abarca aquellas compras de bienes y contratación de servicios requeridos por el cliente interno y externo.

4. Políticas

- Cada ingreso de mercadería deberá ser registrado de forma inmediata para mantener actualizado el Kardex.
- Mensualmente se verificará que el kardex sea igual a las existencias físicas.
- Toda adquisición de material para stock deberá contar con la respectiva autorización de gerencia.


	L.A. SERVICES		MANUAL DE OPERACIONES	
CÓDIGO OPE-02	Proceso: Compras y almacenaje			
VERSION No. 01				

5. Responsable del Proceso

Responsable de almacenaje y distribución

6. Definiciones

Kardex. Es el registro de toda la mercadería que posee la empresa, este contiene información específica de cada producto.

	L.A. SERVICES		MANUAL DE OPERACIONES	
CÓDIGO OPE-02	Proceso: Compras y almacenaje			
VERSION No. 01				

7. Diagrama de flujo



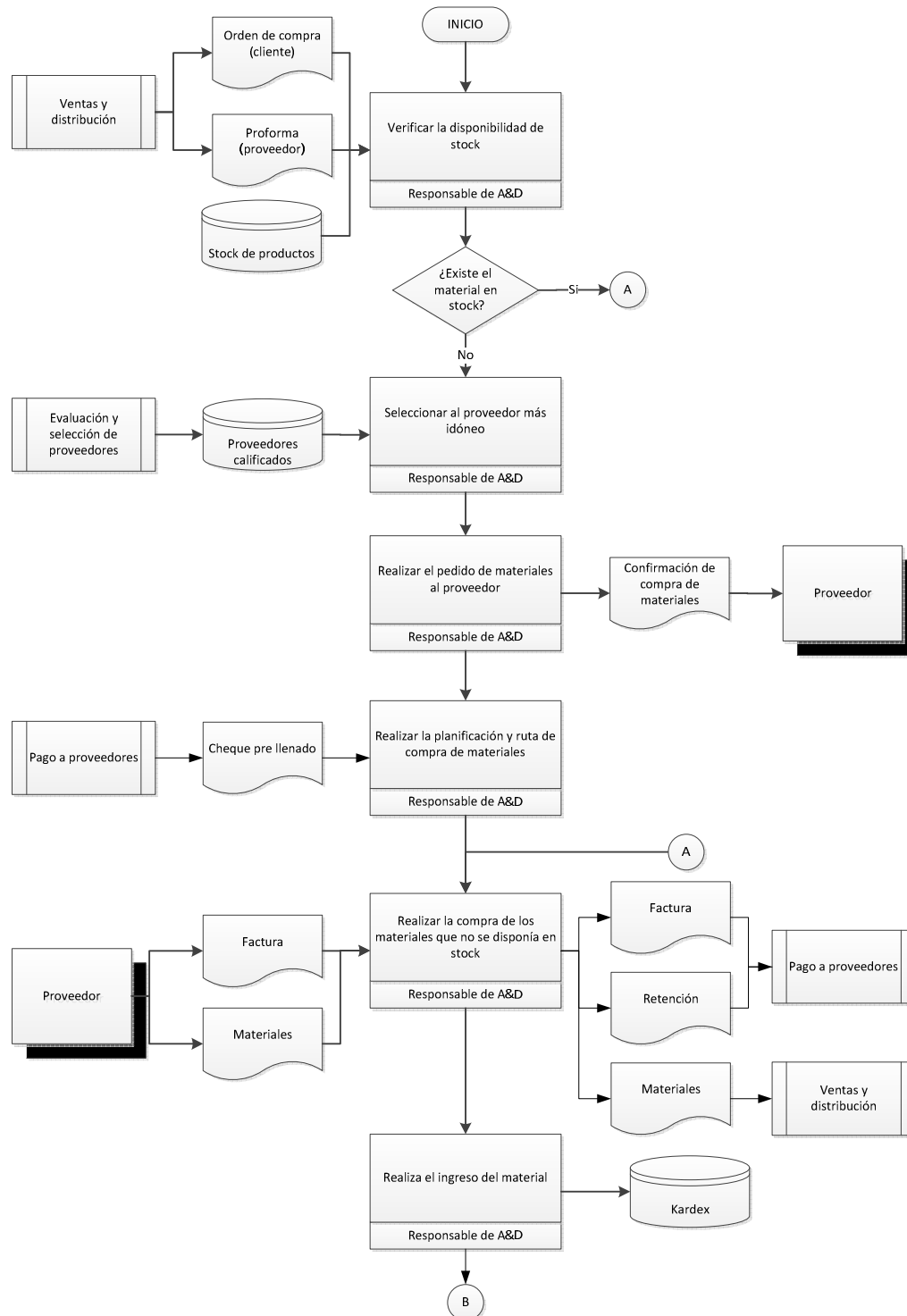
L.A. SERVICES


MANUAL DE OPERACIONES

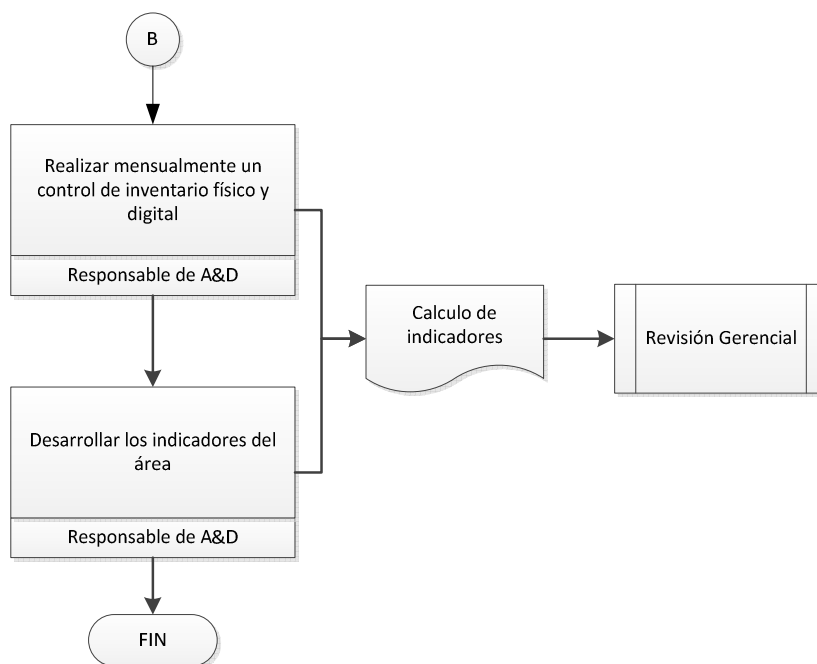
**CÓDIGO
OPE-02**

Proceso: Compras y almacenaje

VERSION No. 01




 L.A. SERVICES	MANUAL DE OPERACIONES	
CÓDIGO OPE-02	Proceso: Compras y almacenaje	
VERSION No. 01		



8. Registros

F-OPE-02-01 Cálculo de indicadores a presentar a Gerencia


	L.A. SERVICES	MANUAL DE OPERACIONES	
CÓDIGO OPE-02	Proceso: Compras y almacenaje		
VERSION No. 01			

9. Indicadores


Nombre	Porcentaje de confianza del inventario			
Descripción	Permite saber si los registros digitales de los materiales en stock corresponden a los reales físicos			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
Promedio { [(No. de producto “a” digital / No. físico de producto “a”)*100] + [(No. de producto “b” digital / No. físico de producto “b”)*100] + [(No. de producto “n” digital / No. físico de producto “n”)*100] }	Responsable de Almacenaje y Distribución	Promedio mensual	100%	Gerencia

Nombre	Monto de compras			
Descripción	Permite comprobar el cumplimiento en el monto las compras			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
Total de compras realizadas / Total de compras presupuestadas	Responsable de Almacenaje y Distribución	Promedio mensual	80%	Gerencia

Nombre	Porcentaje de compras nacionales			
Descripción	Permite conocer si la empresa prioriza a empresas ecuatorianas en la compra de insumos			

		L.A. SERVICES	MANUAL DE OPERACIONES
CÓDIGO OPE-02	Proceso: Compras y almacenaje		
VERSION No. 01			

Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
(No. De compra a proveedores nacionales / Total de compras)*100	Responsable de Almacenaje y Distribución	Mensual	80%	Gerencia

		L.A. SERVICES	MANUAL DE GESTION FINANCIERA
CÓDIGO FIN-01	Proceso: Contabilidad		
VERSION No. 01			

1. Control de cambios

--	--

2. Objetivo

Mantener un orden sistemático de las cuentas (ingresos y egresos), permitiendo un control más adecuado y oportuno de los mismos al momento de generar los estados financieros y contar con fluidez de efectivo

3. Alcance

Este proceso abarca a los procesos misionales y de c apoyo establecidos en L.A.Services

4. Políticas

- Para el registro de las transacciones se deberá contar con los documentos que se hacen referencia en el proceso.
- Los ajustes deberán ser realizados una vez encontrada la inconsistencia o como tiempo máximo el realizarse hasta el fin de mes.
- Se registra en forma de asiento, el cual cumplirá todos los requisitos técnicos requeridos en esta fórmula, exigiendo documentación fuente o. al menos, hojas de cálculo o referencia técnica y documentales relativas al asiento.
- El balance será presentado al Gerente General cuando el mismo se encuentre cuadrado, pero siempre se entregará un informe de los ajustes realizados previamente.
- El ingreso al sistema DIMM será el día asignado por el último dígito del RUC de la empresa y siempre cumpliendo con las fechas de pago para así evitar pagar multas.
- El pago será realizado siempre se lo realizara mínimo con dos días antes de que se termine el plazo señalado en el documento de pago.

		L.A. SERVICES	MANUAL DE GESTION FINANCIERA
CÓDIGO FIN-01	Proceso: Contabilidad		
VERSION No. 01			

5. Responsable del Proceso

Contador

6. Definiciones

Ajustes: Permiten presentar saldos razonables mediante la depuración oportuna y apropiada de todas las cuentas que , por diversas causas, no presentan valores que puedan ser comprobados y, por ende, no denota la verdadera situación y estado actual del negocio o empresa.

DIMM: Declaraciones de impuestos medios magnéticos, sistema por el cual se realiza el ingreso de las declaraciones que se generan en un mes.

Egresos: Salida de dinero de las arcas de una empresa una organización

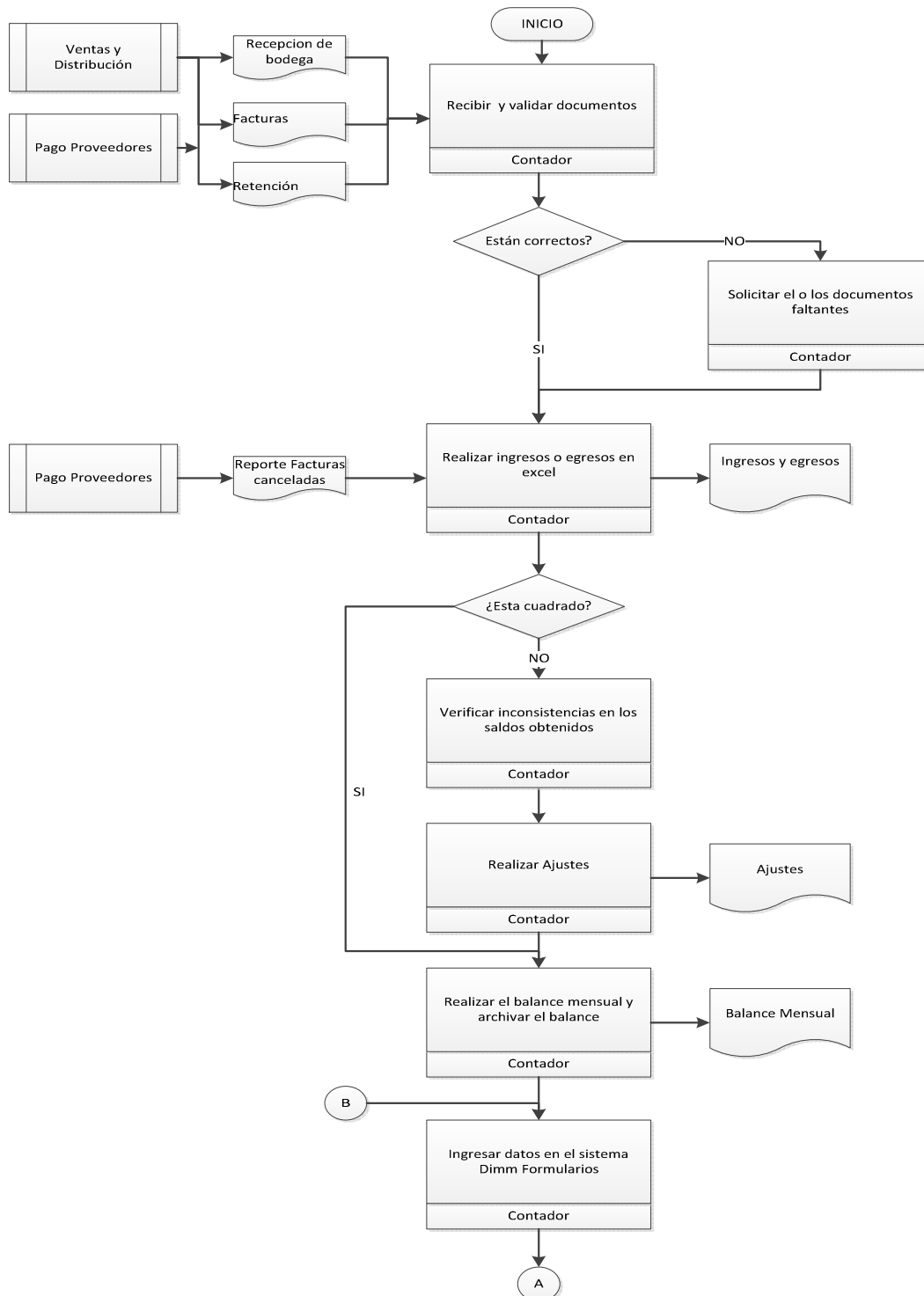
Ingresos: Cantidades que recibe una empresa por la venta de sus productos o servicios

Inconsistencias: Debilidades, enmendaduras, problemas identificados fuera de lo estándar

SRI: Sistema de rentas internas, organismo de control para las empresas ecuatorianas, órgano que recoge las declaraciones efectuadas



7. Diagrama de flujo





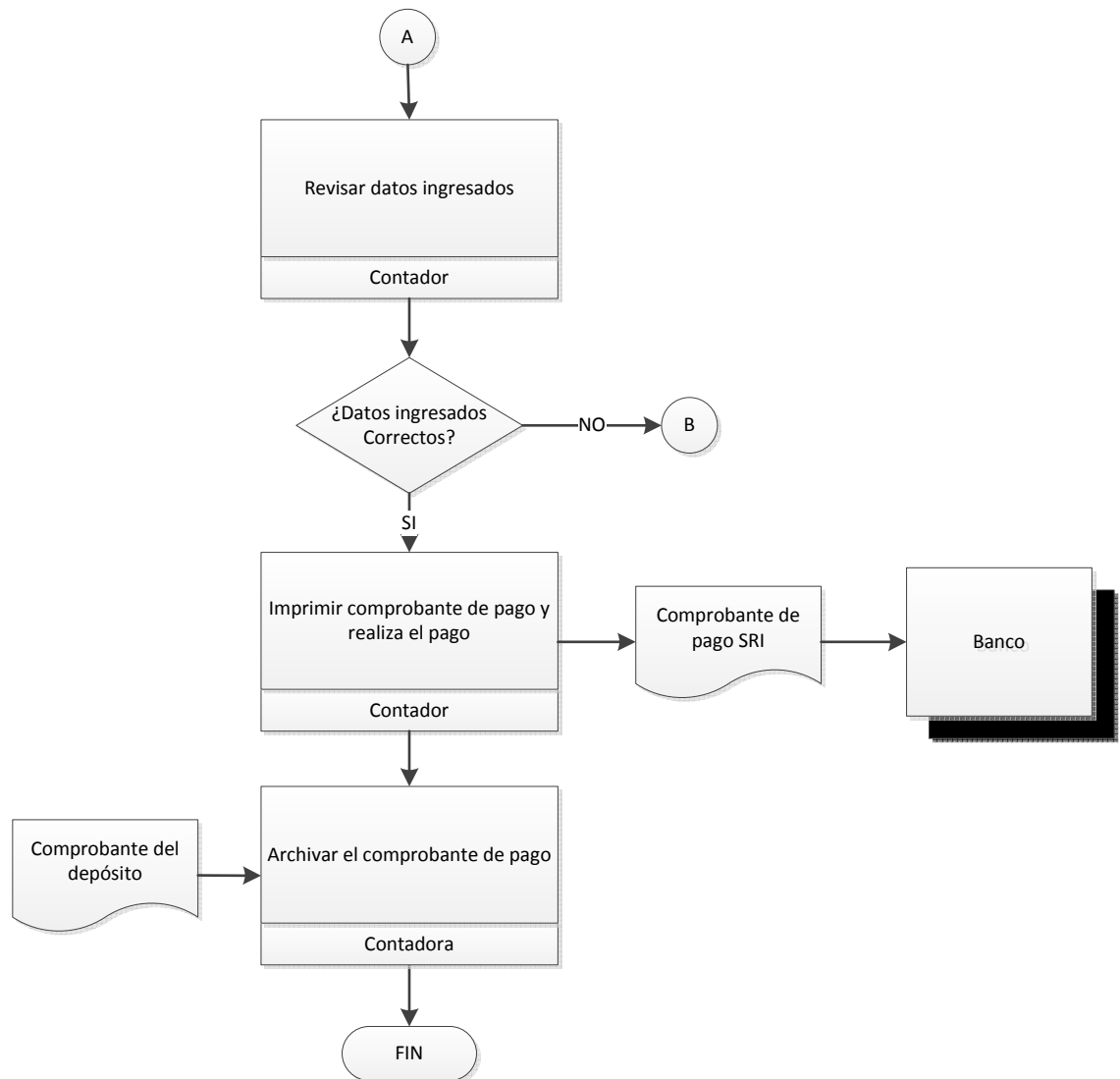
L.A. SERVICES


MANUAL DE GESTION FINANCIERA

**CÓDIGO
FIN-01**

Proceso: Contabilidad

VERSION No. 01



		L.A. SERVICES	MANUAL DE GESTION FINANCIERA
CÓDIGO FIN-01	Proceso: Contabilidad		
VERSION No. 01			

8. Registros

F-FIN-01-01 Ingresos y egresos

F-FIN-01-02 Ajustes

F-FIN-01-03 Balance mensual


Comprobante de pago SRI

Comprobante de depósito

8. Indicadores

Nombre	Contabilización Movimientos Cash Flow tesorería			
Descripción	Controlar los ingresos y egresos que son pagados a través de la entidad bancaria.			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
transferencias realizadas en el periodo / pagos acreditados por el banco x100%	Contador	mensual	80%	Gerente General

Nombre	Contabilización Facturas Clientes			
Descripción	Permite controlar el ingreso y registro de las facturas emitidas a los clientes			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
número de facturas registradas/ facturas emitidas en el mes x 100%	Contador	mensual	100%	Gerente General

	L.A. SERVICES		MANUAL DE FINANZAS	
CÓDIGO FIN-02	Proceso:Pago Proveedores			
VERSION No. 01				

1. Control de cambios

--	--

2. Objetivo

Cumplir con las obligaciones adquiridas con nuestros proveedores mediante un adecuado y oportuno pago con el fin de no quedar desabastecidos al momento de una venta.

3. Alcance


Este proceso aplica para todos los proveedores que posee la empresa L.A.Services

4. Políticas

- La factura deberá contener todos los datos de la empresa, en caso de que no lo estén no se realizará la recepción de la misma.
- Los pagos a proveedores se los realizarán con 30 días después de la fecha de realización de la orden de compra.
- Los pagos se realizarán los días viernes desde las 10:00 hasta las 16:00pm
- Si los pagos están dentro del periodo no requerirán aprobación de la gerencia, salvo algún inconveniente presentado.
- Al momento de entregar el cheque este debe siempre ser acompañada de la factura con su respectivo sello, caso contrario no se procederá al pago.
- Toda factura de los proveedores serán canceladas en un plazo de 30 días

5. Responsable del Proceso

Contador/Gerente General

	L.A. SERVICES		MANUAL DE FINANZAS	
CÓDIGO FIN-02	Proceso:Pago Proveedores			
VERSION No. 01				

6. Definiciones

Factura: Es un documento mercantil que refleja toda la información de una operación de compraventa



L.A. SERVICES

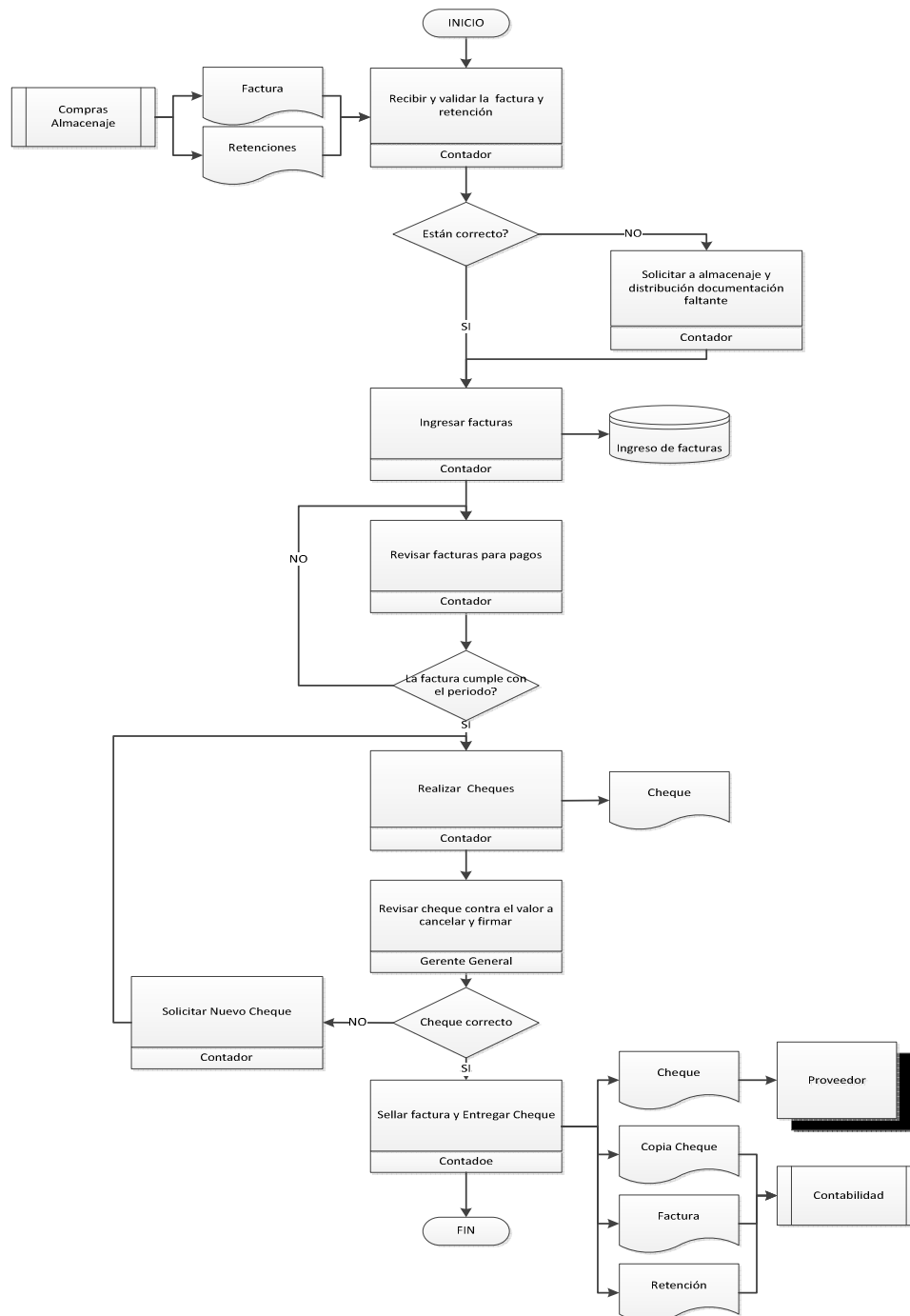
MANUAL DE FINANZAS


**CÓDIGO
FIN-02**

Proceso:Pago Proveedores

VERSION No. 01

7. Diagrama de flujo



		L.A. SERVICES		MANUAL DE FINANZAS	
CÓDIGO FIN-02		Proceso:Pago Proveedores			
		VERSION No. 01			

8. Registros

F-FIN-01-01 ingresos y egresos


Cheques

Facturas


9. Indicadores

Nombre	% de pagos pendientes			
Descripción	Determinar el porcentaje de pagos pendientes que se está teniendo			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
SUMATORIAS DE PAGOS PENDIENTES A PROVEEDORES / TOTAL PAGOS PROVEEDORES * 100	Contador	Mensual	30%	Gerente

Nombre	Contabilización Facturas Proveedores			
Descripción	Determina la rapidez en el procesamiento de pago al proveedores			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
FECHA DE PAGO – FECHA DE ORDEN DE COMPRA	Contador	Semanal	No mayor a 30 días	Gerente

		L.A. SERVICES		MANUAL DE FINANZAS	
CÓDIGO FIN-02		Proceso:Pago Proveedores			
		VERSION No. 01			

Nombre	PAGO PROVEEDORES			
Descripción	Pago a los diferentes proveedores			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
(NÚMERO DE FACTURAS PAGADAS/ TOTAL FACTURAS) *100	Contador	Mensual	85%	Gerente

	L.A SERVICES		MANUAL DE FINANZAS	
CÓDIGO FIN-03	Proceso: Nómina			
VERSION No. 01				

1. Control de cambios

--	--

2. Objetivo


Realizar de manera oportuna la administración del pago mensual a los colaboradores vinculados laboralmente con L.A.Services

3. Alcance

Este proceso aplica para todos los colaboradores que trabajan en relación de dependencia con la empresa.

4. Políticas

- Se recibirán las novedades de los jefes hasta el 20 de cada mes y su registro se las realizara el 26 de cada mes.
- Los pagos serán realizados de forma mensual.
- El pago del sueldo se realizará el día 30 de cada mes mediante transferencia bancaria a la cuenta personal del colaborador, sea de ahorros o corriente.
- En el caso de que el día 30 sea fin de semana o feriado se acreditará el sueldo el último día laborable del mes.
- La fecha de corte de horas extras será del 01 del mes en curso al 28, 30 y/o 31 del mismo mes. Las horas extras se cancelarán al personal a mes vencido: ejemplo: las horas extras generadas en el mes de enero se cancelan en el mes de febrero.

		L.A SERVICES		MANUAL DE FINANZAS	
CÓDIGO FIN-03		Proceso: Nómina			
		VERSION No. 01			

- Las horas extras se cancelan mensualmente, por lo tanto los reportes deberán ser enviados máximos hasta el día 20 de cada mes al departamento de Talento Humano.
- Los reportes de horas extras que se entreguen al departamento de Talento Humano después del 20 de cada mes quedarán pendientes para el mes siguiente.
- Los reportes de Horas extras deberán ser archivados en las novedades del mes correspondiente.
- Se puede acumular las horas extras hasta 10 horas por mes

5. Responsable del Proceso

Contador

6. Definiciones



L.A SERVICES

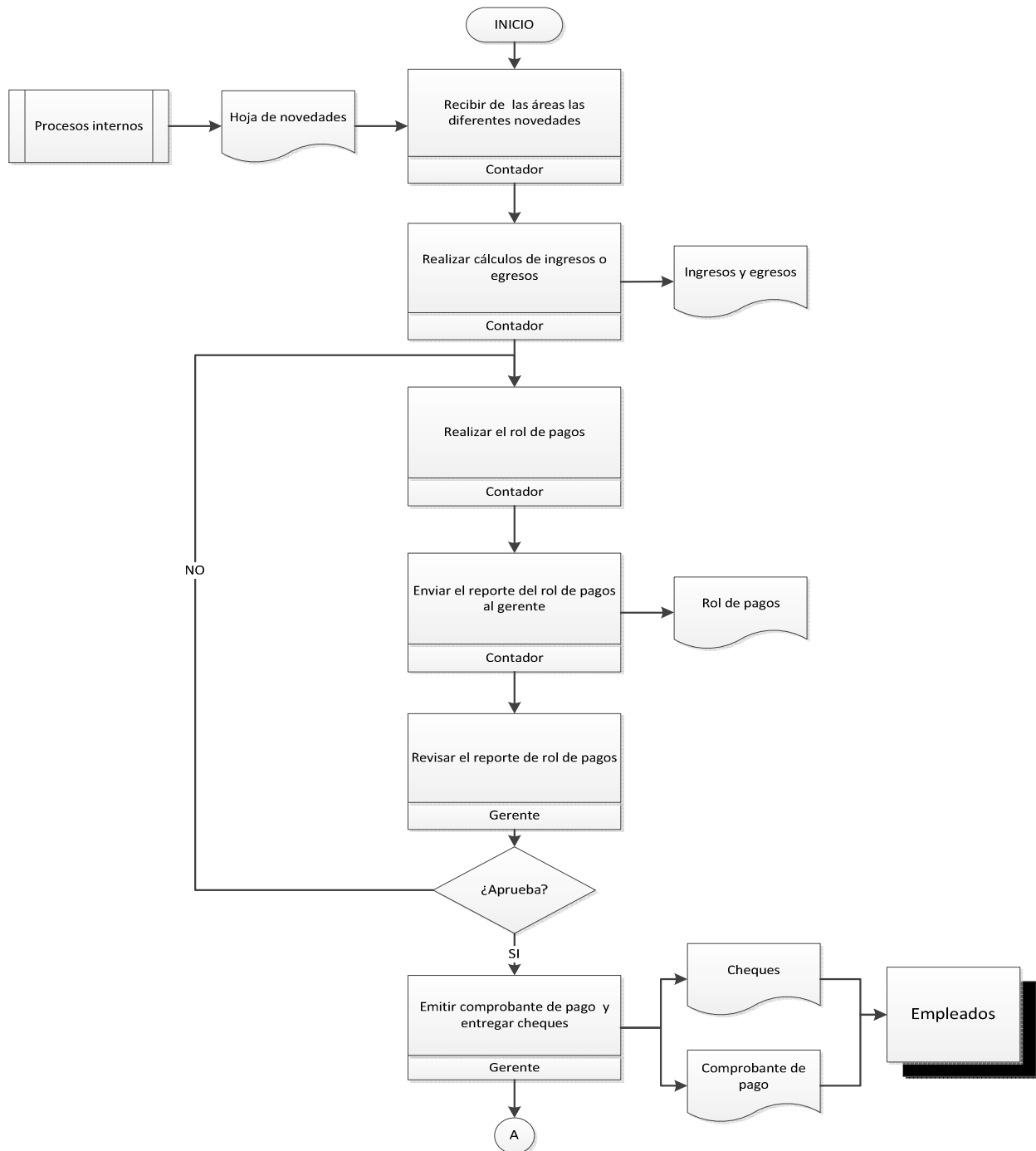
MANUAL DE FINANZAS


CÓDIGO
FIN-03

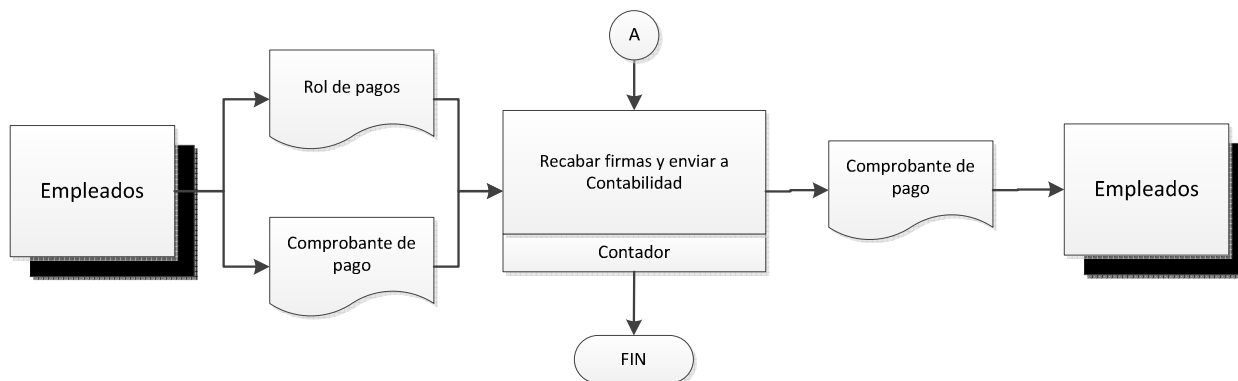
Proceso: Nómina

VERSION No. 01

7. Diagrama de flujo



		L.A SERVICES		MANUAL DE FINANZAS	
CÓDIGO FIN-03		Proceso: Nómina			
VERSION No. 01					



8. Registros

F-FIN-01-01 ingresos y egresos
F-FIN-03-01 Rol de pagos
F-FIN-03-02 Comprobante de pago
Transferencia bancaria

9. Indicadores

Nombre	Porcentaje del pago de las horas extras			
Descripción	Mide cuanto más se debe cancelar a un colaborador			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
no de horas extras/no de horas trabajadas * 100	Contador	Mensual	10%	Gerente general



L.A SERVICES


MANUAL DE FINANZAS

CÓDIGO
FIN-03

Proceso: Nómina

VERSION No. 01

Nombre		Indice de la nómina pagada			
Descripción		mide el índice de que cantidad real se canceló a fin de mes con respecto a lo planificado			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis	
Nómina pagada/nómina presupuestada * 100	Contador	Mensual	100%	Gerente General	

		L.A. SERVICES	MANUAL DE GESTIÓN DE VENTAS
CÓDIGO GV-01	Proceso: Ventas y distribución		
VERSION No. 01			

1. Control de cambios

--	--

2. Objetivo

Garantizar una respuesta efectiva a los requerimientos de cliente y a su vez asegurar un constante crecimiento en el nivel de ingresos de la empresa mediante la comercialización de los productos disponibles.

3. Alcance

El proceso implica la atención del pedido que realiza el cliente, facturación y controles estadísticos de ofertas no ganadoras y despacho de la mercadería al cliente.

4. Políticas

- No se cotizará sustitutos o similares de los materiales requeridos bajo especificación del cliente a menos que este lo solicite.
- Toda factura deberá ser remitida con la documentación que respalde la entrega del material y validez del comprobante de venta.
- Todo materia que sea despachado deberá ser registrado inmediatamente al sistema kardex

5. Responsable del Proceso

Vendedor

6. Definiciones

P.O. (PurchaseOrder)._ Corresponde a la orden de compra que el cliente envía para concretar el proceso de compra.



L.A. SERVICES

MANUAL DE GESTIÓN DE VENTAS

CÓDIGO
GV-01

Proceso: Ventas y distribución

VERSION No. 01

7. Diagrama de flujo



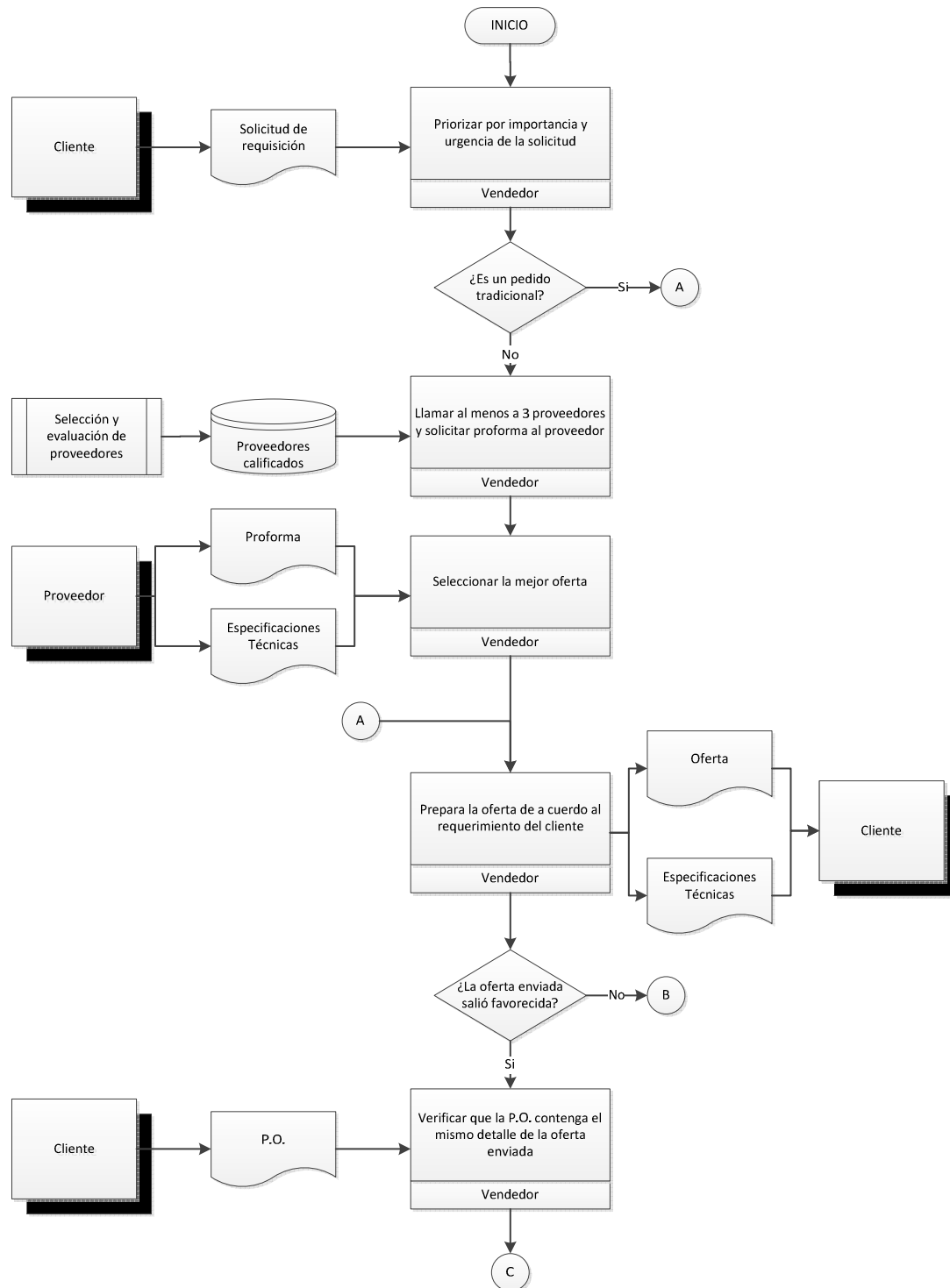
L.A. SERVICES

MANUAL DE GESTIÓN DE VENTAS

**CÓDIGO
GV-01**

Proceso: Ventas y distribución

VERSION No. 01





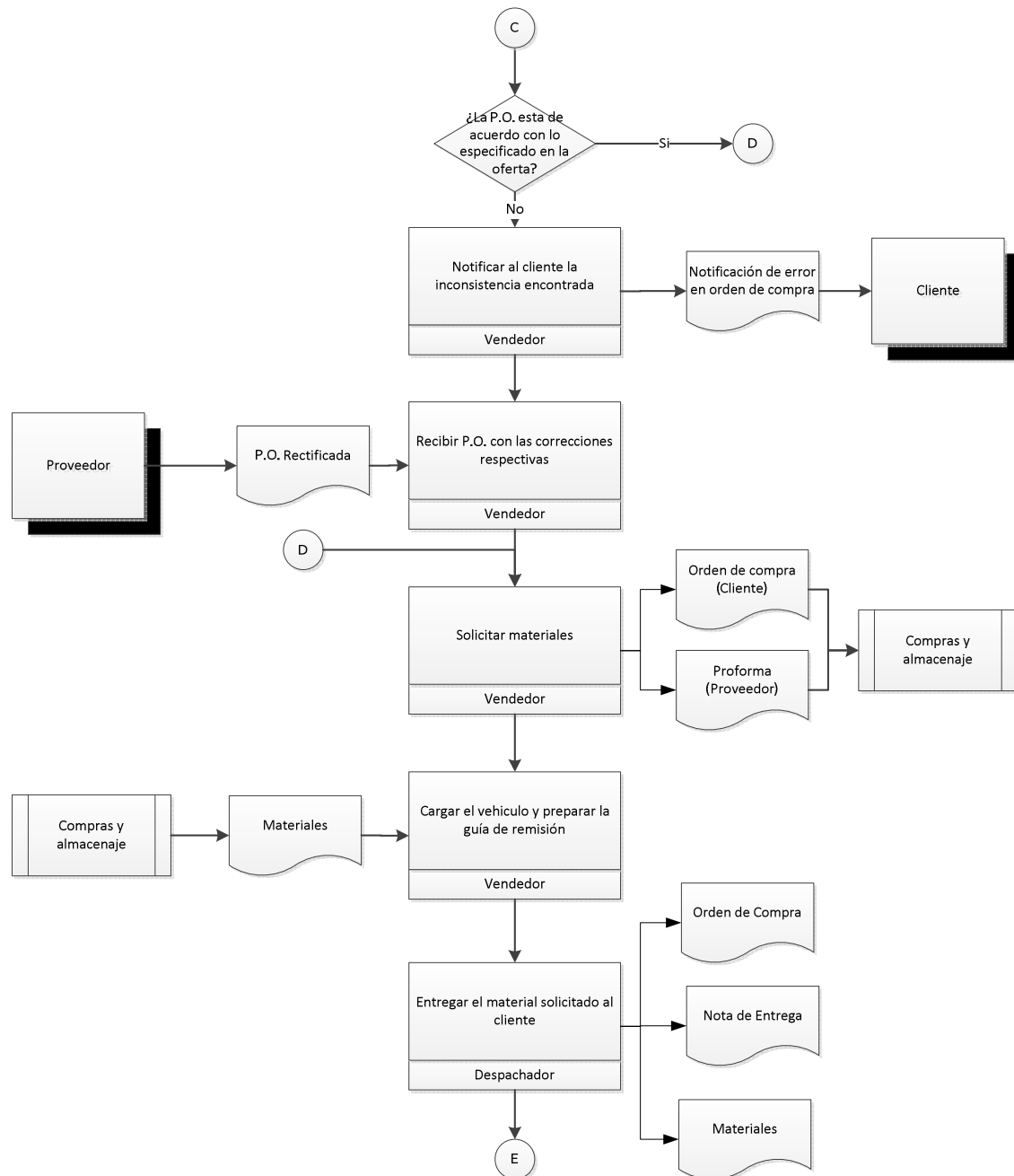
L.A. SERVICES

MANUAL DE GESTIÓN DE VENTAS

**CÓDIGO
GV-01**

Proceso: Ventas y distribución

VERSION No. 01





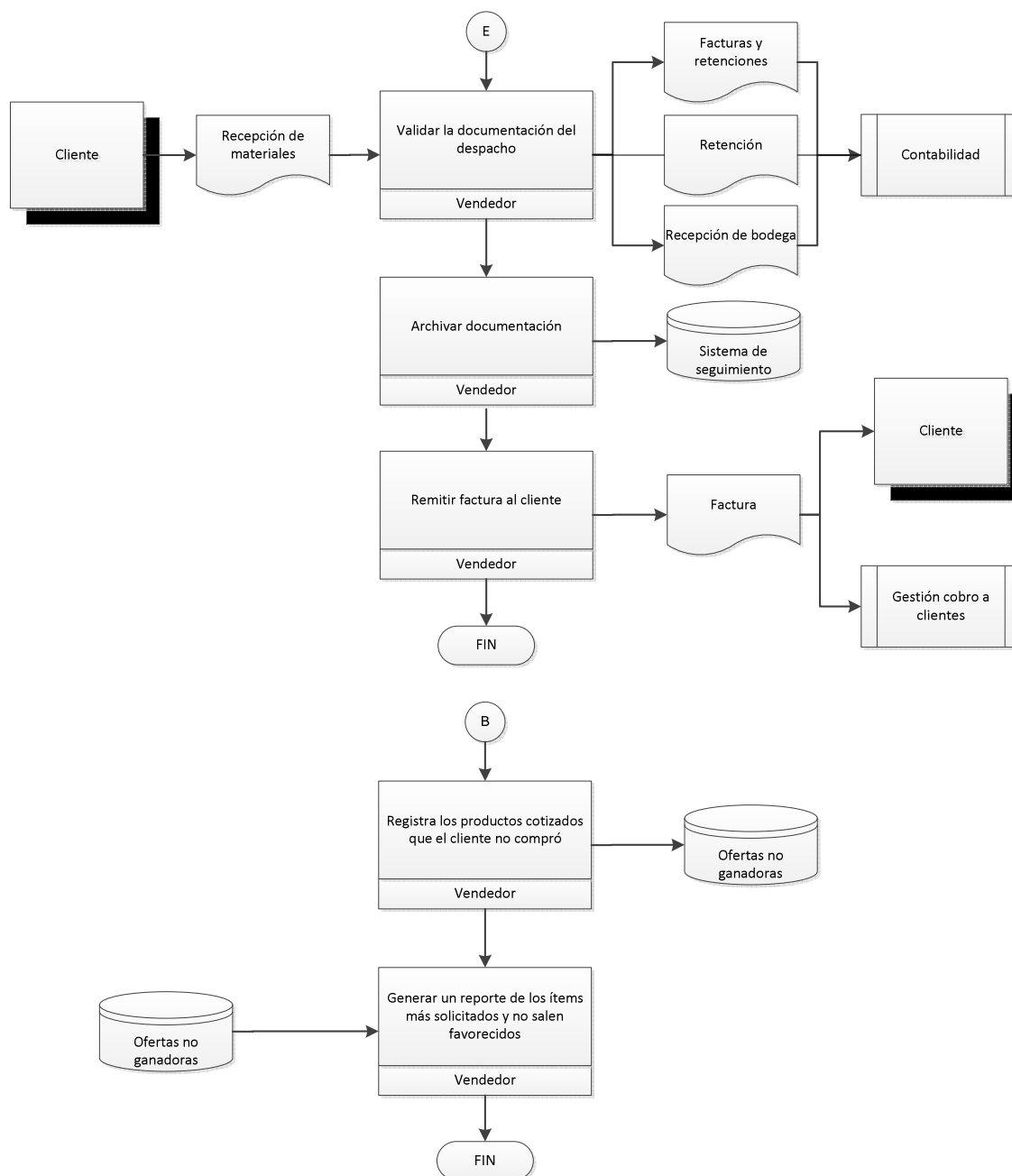
L.A. SERVICES


MANUAL DE GESTIÓN DE VENTAS

**CÓDIGO
GV-01**

Proceso: Ventas y distribución

VERSION No. 01



		L.A. SERVICES		MANUAL DE GESTIÓN DE VENTAS	
CÓDIGO GV-01		Proceso: Ventas y distribución			
VERSION No. 01					

8. Registros

F-GV-01-01 Oferta técnica y económica enviada al cliente

F-GV-01-02Reporte de facturas canceladas


F-GV-01-03Informe de productos cotizados con frecuencia y no vendidos

9. Indicadores

Nombre	Porcentaje de ventas efectivas			
Descripción	Permite conocer cuál es el porcentaje de ventas efectivas comparado con el nivel de proformas enviadas			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
(total de p.o. / total de ofertas enviadas)*100	Vendedor	Mensual	70%	Gerencia

Nombre	Margen de utilidad bruta			
Descripción	Permite conocer con claridad el porcentaje que la empresa genera como utilidad bruta en cada venta			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
[(Precio de Venta al Público/ Valor factura proveedor)*100] - 100%	Vendedor	Mensual	20%	Gerencia

Nombre	No. De clientes nuevos			
Descripción	Permite conocer si se está incrementado o no los clientes que mantiene la empresa			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
No. De clientes incorporados	Vendedor	Anual	2	Gerencia

		L.A. SERVICES	MANUAL DE GESTIÓN DE VENTAS
CÓDIGO GV-01	Proceso: Ventas y distribución		
VERSION No. 01			

Nombre	Porcentaje de cumplimiento del tiempo de entrega			
Descripción	Refleja el nivel de cumplimiento de los tiempos de entrega reales vs. Los ofrecidos en la proforma.			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
(No. De días ofrecidos al cliente/No. De días reales de entrega)*100	Responsable de Almacenaje y Distribución	Promedio mensual	75%	Gerencia



L.A. SERVICES

**MANUAL DE GESTIÓN COBRO A
CLIENTES**

**CÓDIGO
GCC-01**

Proceso: Cobros

VERSION No. 01

1. Control de cambios

2. Objetivo

Generar y mantener mayor liquidez en la empresa, recuperando oportunamente la cartera de ventas.

3. Alcance

Este proceso aplica a los clientes externos que tienen obligaciones económicas con la empresa

4. Políticas

- El crédito máximo que un cliente podrá obtener es de 30 días.
- La primera instancia en el caso que un cliente no pueda cancelar su obligación, se deberá acordar con el cliente una fecha de pago, caso contrario se enviará un oficio al mismo solicitando el pago inmediato de su deuda.
- Se deberá revisar diariamente el estado de cuenta a través de los canales electrónicos, pues algunos clientes pagan con anticipación sus facturas

5. Responsable del Proceso

Contador



L.A. SERVICES

**MANUAL DE GESTIÓN COBRO A
CLIENTES**

**CÓDIGO
GCC-01**

Proceso: Cobros

VERSION No. 01

6. Definiciones

Periodo de crédito._ Corresponden al tiempo que la empresa otorga a un cliente para que este cancele su compra, el periodo máximo es de 30 días.



L.A. SERVICES

**MANUAL DE GESTIÓN COBRO A
CLIENTES**

**CÓDIGO
GCC-01**

Proceso: Cobros

VERSION No. 01



L.A. SERVICES

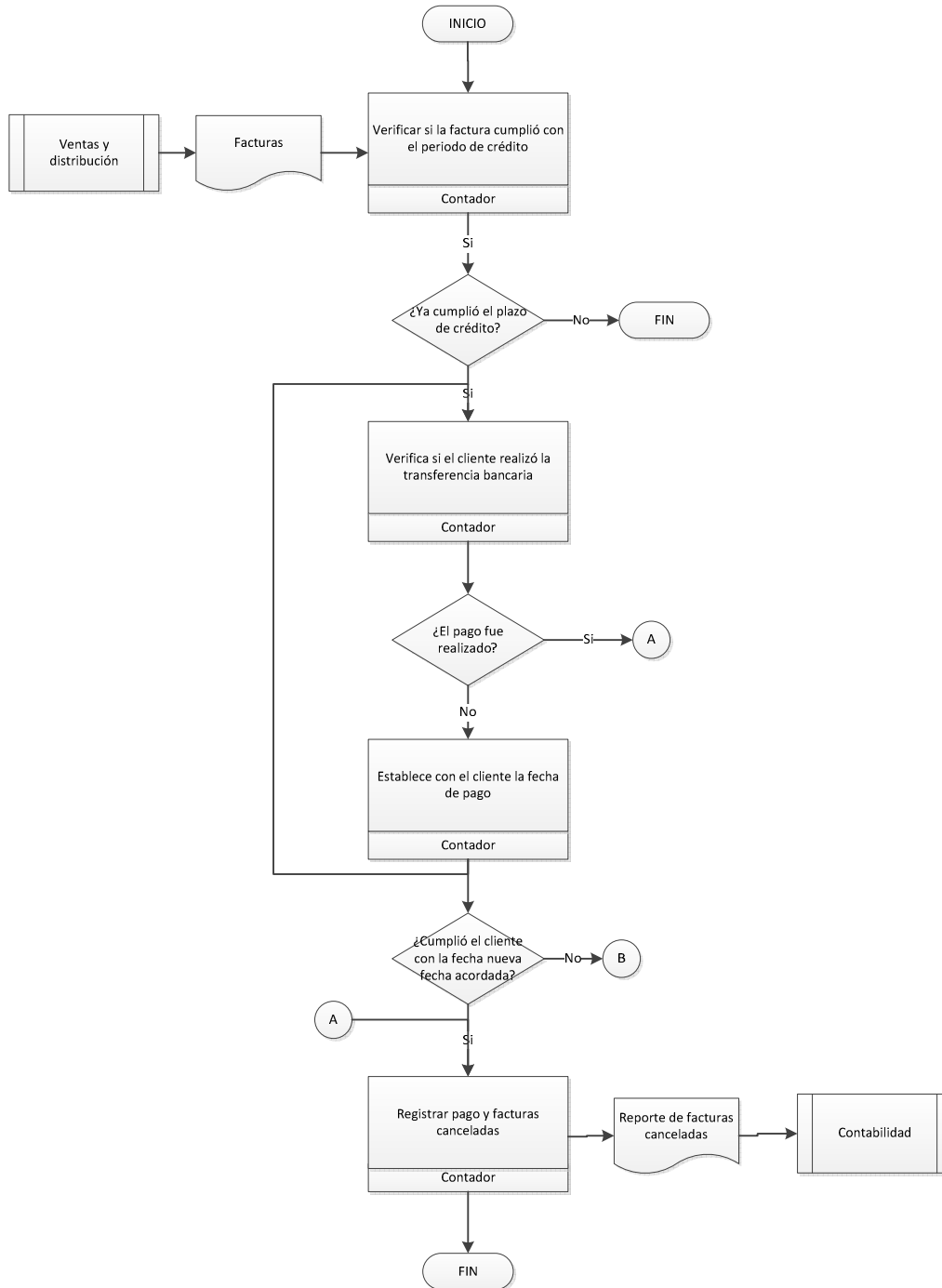
**MANUAL DE GESTIÓN COBRO A
CLIENTES**

**CÓDIGO
GCC-01**

Proceso: Cobros

VERSION No. 01

7. Diagrama de flujo





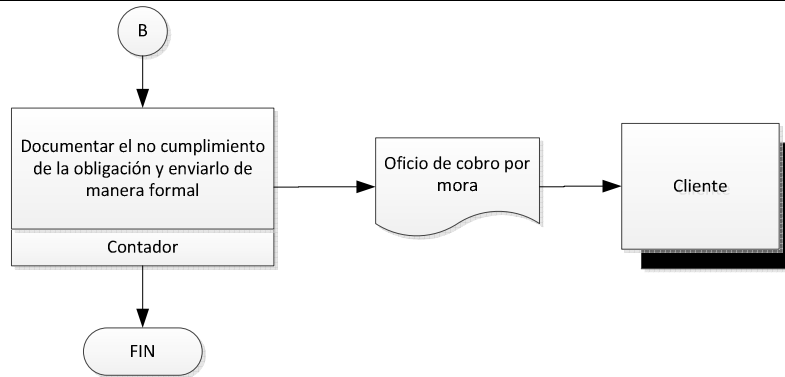
L.A. SERVICES

**MANUAL DE GESTIÓN COBRO A
CLIENTES**

**CÓDIGO
GCC-01**

Proceso: Cobros

VERSION No. 01



8. Registros

F-GCC-01-01 Registro de transferencia realizada

9. Indicadores

Nombre	Porcentaje de cartera recuperada			
Descripción	Permite conocer el nivel de ventas cuyo pago a sido efectivo			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
(Total de cartera recaudada / Total de ventas) * 100	Contador	Mensual	95%	Gerencia

		L.A. SERVICES	MANUAL DE GESTION DE CALIDAD
CÓDIGO GCA-01	Proceso: Control de documentos y registros		
VERSION No. 01			

1. Control de cambios

--	--

2. Objetivo

Definir la metodología para manejo, control, revisión, aprobación, actualización y distribución de los documentos requeridos por el Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

3. Alcance

Este procedimiento aplica a todos los documentos del SGC de L.A.Services.

4. Políticas

- El único que podrá aprobar los documentos es el Gerente General de L.A. Services.
- La lista maestra deberá ser revisada y verificada por lo menos 3 veces al año por el responsable de calidad.
- Cada vez que exista una actualización y/o creación de un nuevo documento, proceso, procedimiento el único que podrá socializar los mismos es el responsable de calidad
- Los dueños de procesos deberán controlar y estar pendiente de las actualizaciones que ameriten.
- Los dueños de procesos podrán generar indicadores para sus procesos y así gestionarlos de una mejor manera.

5. Responsable del Proceso

Responsable de calidad

	L.A. SERVICES		MANUAL DE GESTION DE CALIDAD
CÓDIGO GCA-01	Proceso: Control de documentos y registros		
VERSION No. 01			

6. Definiciones

Documento Controlado: Documento autorizado para su utilización dentro del SGC.

Documento Obsoleto: Es aquel cuyo tiempo de uso y servicio al SGC ha terminado, ya sea por actualización o por decisión del Responsable del Proceso.

Documento externo: Leyes, reglamentos u otros documentos declarados como externos.

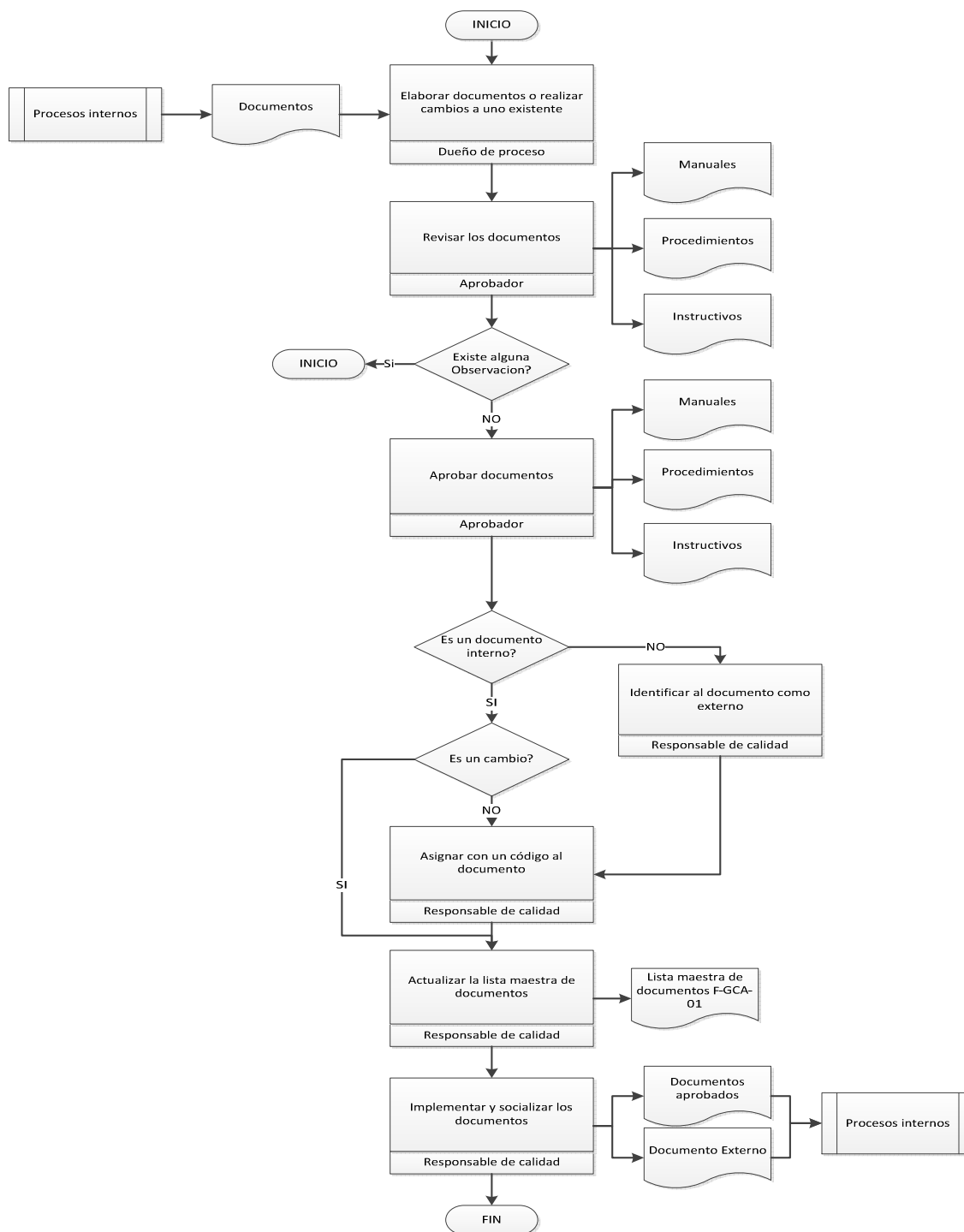
Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

SGC: Sistema de Gestión de Calidad.

Instructivo: Documento que especifica la manera de realizar un proceso, actividad o conjunto de actividades.



7. Diagrama de flujo





L.A. SERVICES

MANUAL DE GESTION DE CALIDAD

CÓDIGO
GCA-01

Proceso: Control de documentos y registros


VERSION No. 01

8. Registros

F-GCA-01-01 Lista maestra de documentos

9. Indicadores

NO APLICA

		L.A. SERVICES	MANUAL DE GESTION DE CALIDAD
CÓDIGO GCA-02	Proceso: Acciones correctivas y preventivas		
VERSION No. 01			

1. Control de cambios

--	--

2. Objetivo


Establecer medidas o acciones que permitan eliminar o corregir las causas raíces de las NC detectadas o NC potenciales que pudieran afectar el sistema de gestión a través de una oportuna atención a las mismas.

3. Alcance

Este proceso aplica a todas los procesos establecidos por L.A. Services en el sistema de gestión

4. Políticas

- Los dueños de procesos deberán generar los planes de acción siempre y cuando sea necesario.
- El control del registro de las acciones serán controlados por el responsable de calidad
- El seguimiento a las acciones deberán ser realizadas en forma conjunta con el responsable de calidad y por el dueño de proceso.
- Para asegurar el cierre de las acciones se realizará en forma conjunta con los mencionados en el punto anterior.
- Si las acciones establecidas no son efectivas siempre se generarán nuevos plan de acción hasta que la No Conformidad se cierre satisfactoriamente.
- En los planes de acción que se generan siempre se deberá registrar fechas de inicio y fechas de implementación a las acciones, al igual que los responsables de realizarlas.
- Los planes de acción antes de su ejecución siempre deberán ser aprobados por el representante de la dirección o gerente general.
- Se podrá realizar el análisis de la causa a través de las siguientes herramientas:
 - 5 porqués?- Esta metodología será la más utilizada al momento de analizar las causas de No Conformidades o No conformidades Potenciales
 - Espina de pescado.- esta metodología se aplicara para tratar temas de mayor complejidad que involucren varios aspectos (Método, infraestructura, equipo de trabajo, ambiente, etc.)

		L.A. SERVICES	MANUAL DE GESTION DE CALIDAD
CÓDIGO GCA-02	Proceso: Acciones correctivas y preventivas		
VERSION No. 01			

5. Responsable del Proceso

Responsable de calidad

6. Definiciones

Conformidad: Cumplimiento de un requisito.

No conformidad (NC): Incumplimiento de un requisito del SGC.

No conformidad potencial (NCP): Posibilidad potencial de incumplimiento de un requisito del SGC.

Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Corrección: Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

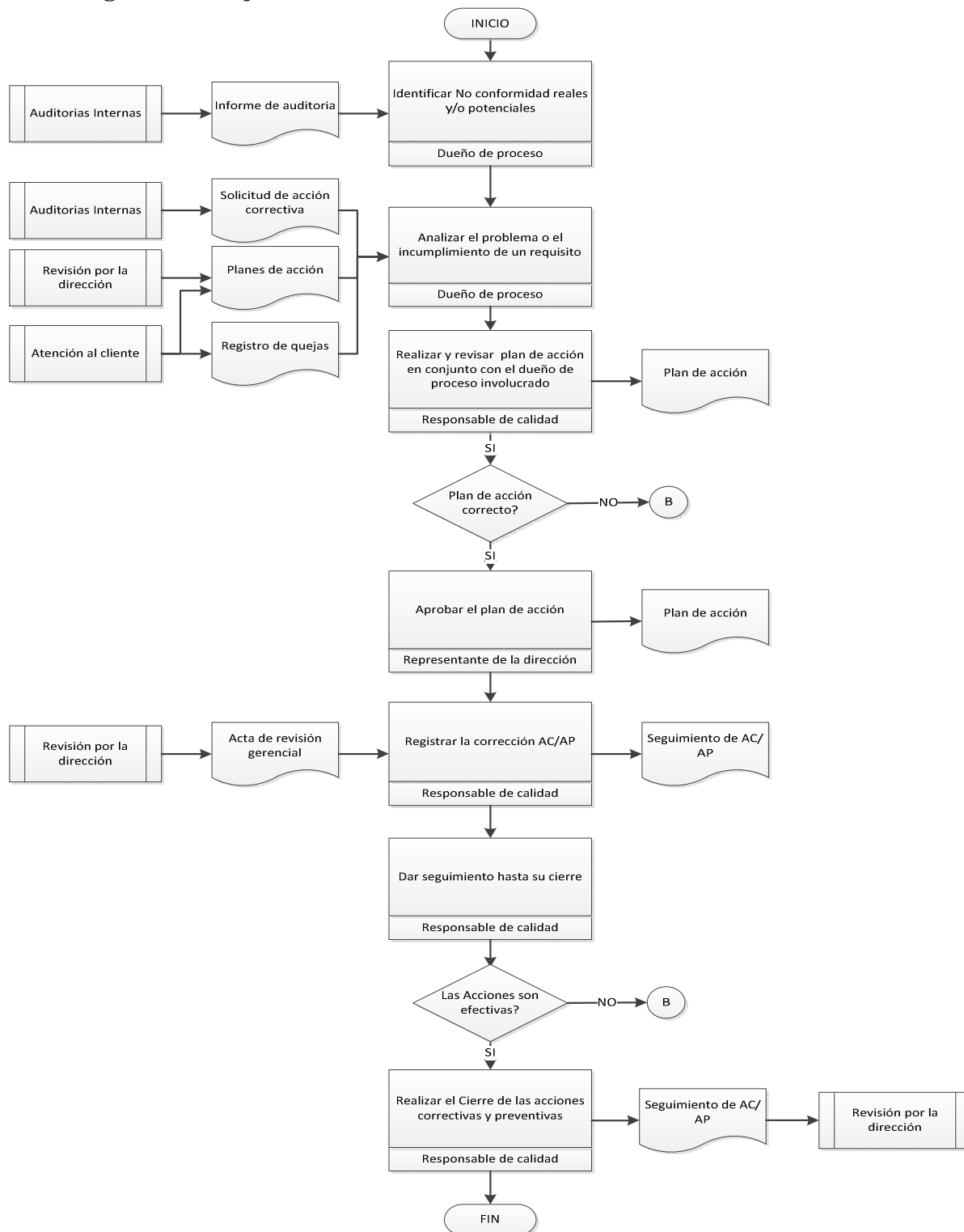
Acción correctiva (AC): Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada.


Acción preventiva (AP): Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial

Queja del cliente: Es una comunicación del cliente, escrita o verbal, en la cual exprese su insatisfacción del producto o servicio suministrado



7. Diagrama de flujo



		L.A. SERVICES	MANUAL DE GESTION DE CALIDAD
CÓDIGO GCA-02	Proceso: Acciones correctivas y preventivas		
VERSION No. 01			

8. Registros


F-GCA-02-01 Registro de planes de acción

F-GCA-02-02 Seguimiento AC/AP

9. Indicadores

Nombre	No Conformidades por auditoria			
Descripción	Permite verificar y constatar el cumplimiento de los requisitos establecidos por cada proceso			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
Número de NC por auditoria	Responsable de calidad y dueños de procesos	Mensual	Menor a 5	Responsable de calidad y dueños de procesos

Nombre	PORCENTAJE DE EFECTIVIDAD EN EL CIERRE DE NC			
Descripción	Permite la medición de la cantidad de acciones correctivas y preventivas que han sido ejecutadas			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
AC y APeficientes / AC y AP planteadas * 100	Responsable de calidad y dueños de procesos	Mensual	90%	Responsable de calidad y dueños de procesos

		L.A. SERVICES		MANUAL DE GESTION DE CALIDAD	
CÓDIGO GCA-03		Proceso: Auditorias internas			
		VERSION No. 01			

1. Control de cambios

--	--

2. Objetivo


Verificar que el Sistema de Gestión de Calidad de L.A. Services, cumple con los requisitos aplicables y establecidos a través de inspecciones al sistema previamente planificadas.

3. Alcance

Este proceso involucra a todos los procesos establecidos por el sistema de gestión de L.A.Services.

4. Políticas

- Se generará el programa de auditoria en el primer mes de cada año.
- Antes de iniciar la ejecución de la auditoria en sí, siempre se realizará una reunión de apertura, donde se explicará el objetivo de la auditoria y se da a conocer el plan de auditoria a los asistentes; de igual forma se generará la reunión de cierre con los auditores antes de presentar el informe final de auditoria.
- La lista de verificación deberán ser generadas por el auditor, sin embargo no pueden ser las únicas preguntas que pueda realizar, ya que en la auditoria pueden salir más preguntas.
- El auditor siempre informarán de las No conformidades encontradas al auditado y serán estas las que aparezcan en el informe final de auditoria.
- Si de la auditoria se descubriesen No Conformidades el dueño del proceso tiene 5 días laborales para presentar los planes de acción.
- El informe final de auditoria deberá presentarse a las 48 horas después de haber realizado la reunión de cierre.
- La evaluación de auditores será realizada con cada uno de los auditores y en un plazo no mayor a 48 horas después de haber finalizado la reunión de cierre.

		L.A. SERVICES		MANUAL DE GESTION DE CALIDAD	
CÓDIGO GCA-03		Proceso: Auditorias internas			
		VERSION No. 01			

5. Responsable del Proceso

Responsable de calidad y auditor líder

6. Definiciones

Auditado: Organización, proceso o persona que es auditada.

Auditor: Es aquel auditor calificado que dirige y planea el proceso de auditoría hasta la entrega del informe final.

Auditor Observador: Persona que acompaña el proceso de auditoría con el fin de entrenarse en las técnicas de auditoría para posteriormente formar parte del equipo auditor.

Auditoria: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios acordados.

Evidencias de auditoría: Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información pertinente para el criterio acordado y que pueden relacionarse entre sí.

Hallazgos: Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a de la auditoría.

No conformidad: Incumplimiento de un requisito





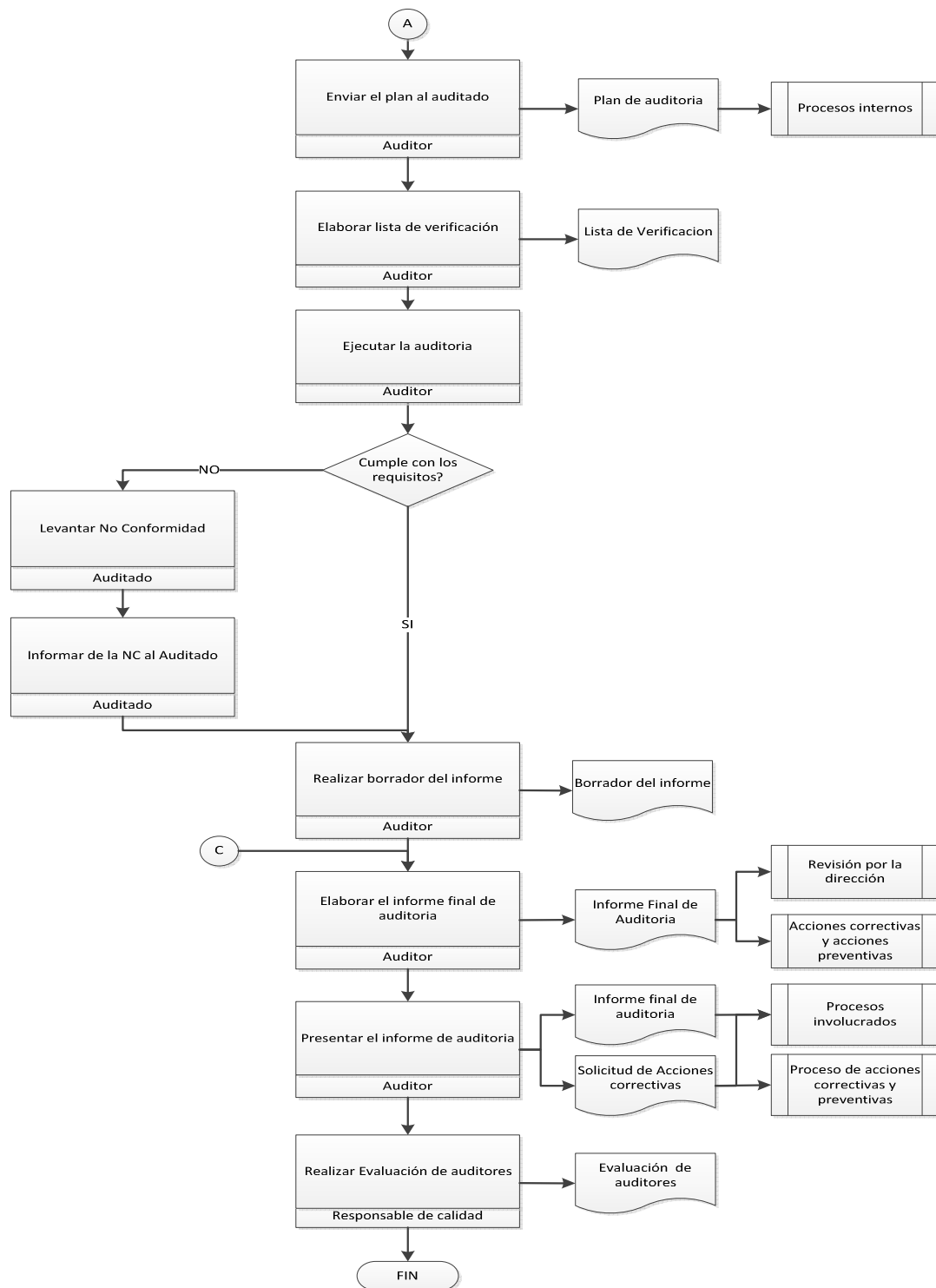
L.A. SERVICES


MANUAL DE GESTION DE CALIDAD

**CÓDIGO
GCA-03**

Proceso: Auditorías internas

VERSION No. 01




		L.A. SERVICES		MANUAL DE GESTION DE CALIDAD	
CÓDIGO GCA-03		Proceso: Auditorias internas			
		VERSION No. 01			

8. Registros

- F-GCA-03-01 Programa de Auditoria
- F-GCA-03-02 Plan de auditoria
- F-GCA-03-03 Lista de verificación
- F-GCA-03-04 Informe de auditoria
- F-GCA-03-05 Registro de plan de acción
- F-GCA-03-06 Evaluación de auditores

9. Indicadores

Nombre	% Cumplimiento del programa de auditorias				
Descripción	Permite visualizar la ejecución de auditorías para mantener los procesos en orden				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis	
Revisión ejecutada 100%	Responsable de calidad	Semestralmente	100%	Responsable de calidad	
Revisión no ejecutada 0%					

		NOMBRE DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTION ESTRATEGICA
CÓDIGO GES-01	Proceso: Planeación estratégica y operativa		
VERSION No. 01			

1. Control de cambios

--	--

2. Objetivo


Elaborar y ejecutar un modelo sistemático que sirva para la toma de decisiones y que permita afrontar problemas que se presenten en el trabajo y lograr determinar el rumbo de la organización.

3. Alcance

Este procedimiento aplica a los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de L.A.Services

4. Políticas

- Se deberá realizar la planificación estratégica hasta los primeros 15 días del inicio del año.
- El gerente general deberá convocar por lo menos a mediados del mes de Diciembre del año anterior para poder ejecutar la planificación estratégica.
- Todos los dueños de procesos deberán asistir a las reuniones de planificación
- Se deberá generar un acta de asistencia en todas las reuniones
- Los planes operativos serán generados por los colaboradores respectivos y aprobados únicamente por el gerente general.
- Los avances mensuales serán requisito fundamental para constar el avance de los mismos y tomar acciones pertinentes
- Al momento de ejecución del análisis FODA se deberá realizar el cruce respectivo entre MISION, VISION, así se asegurara planes efectivos.
- Los recursos económicos deberán ser facilitados para la realización de los planes operativos

		NOMBRE DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTION ESTRATEGICA
CÓDIGO GES-01	Proceso: Planeación estratégica y operativa		
VERSION No. 01			

5. Responsable del Proceso

Gerente General

6. Definiciones


Misión: Es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la empresa, para que fue creada la misma.

Visión: Indica hacia donde se quiere llegar como empresa en un determinado plazo.

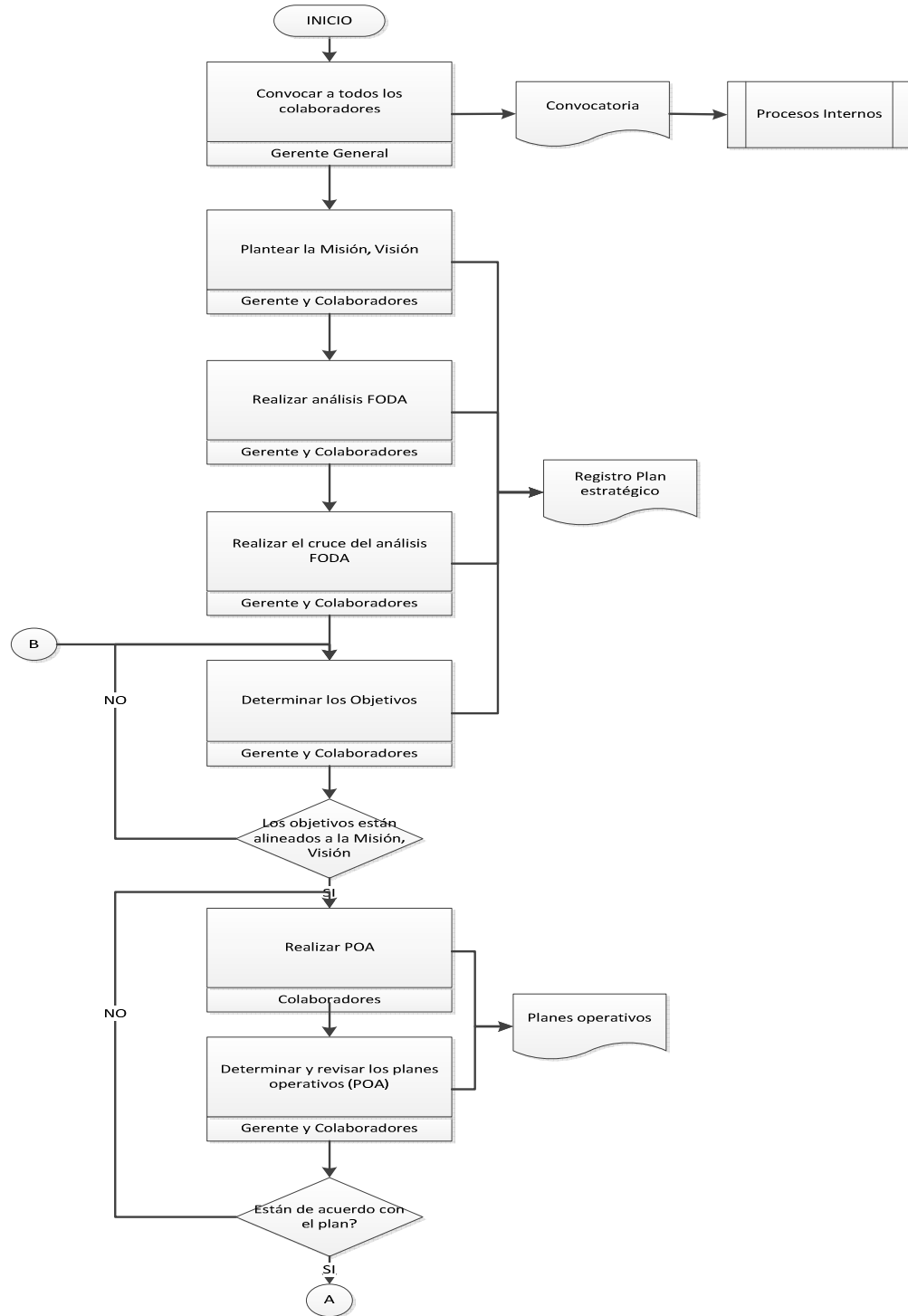
Objetivos: Nos indica de forma resumida qué pretendemos conseguir, el motivo de su existencia, los mismos deben contener aspectos importantes como: tiempo, que sean medibles, alcanzables, reales.

Planes Operativos: Es una estructura donde se describen un conjunto de actividades con la finalidad de llegar a cumplir con los objetivos, deben contener, responsables, productos, costos aproximados, fecha de inicio y fin

FODA :Es una herramienta estratégica que sirve para analizar elementos internos y externos a la empresa.

	NOMBRE DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTION ESTRATEGICA	
CÓDIGO GES-01	Proceso: Planeación estratégica y operativa		
VERSION No. 01			

7. Diagrama de flujo





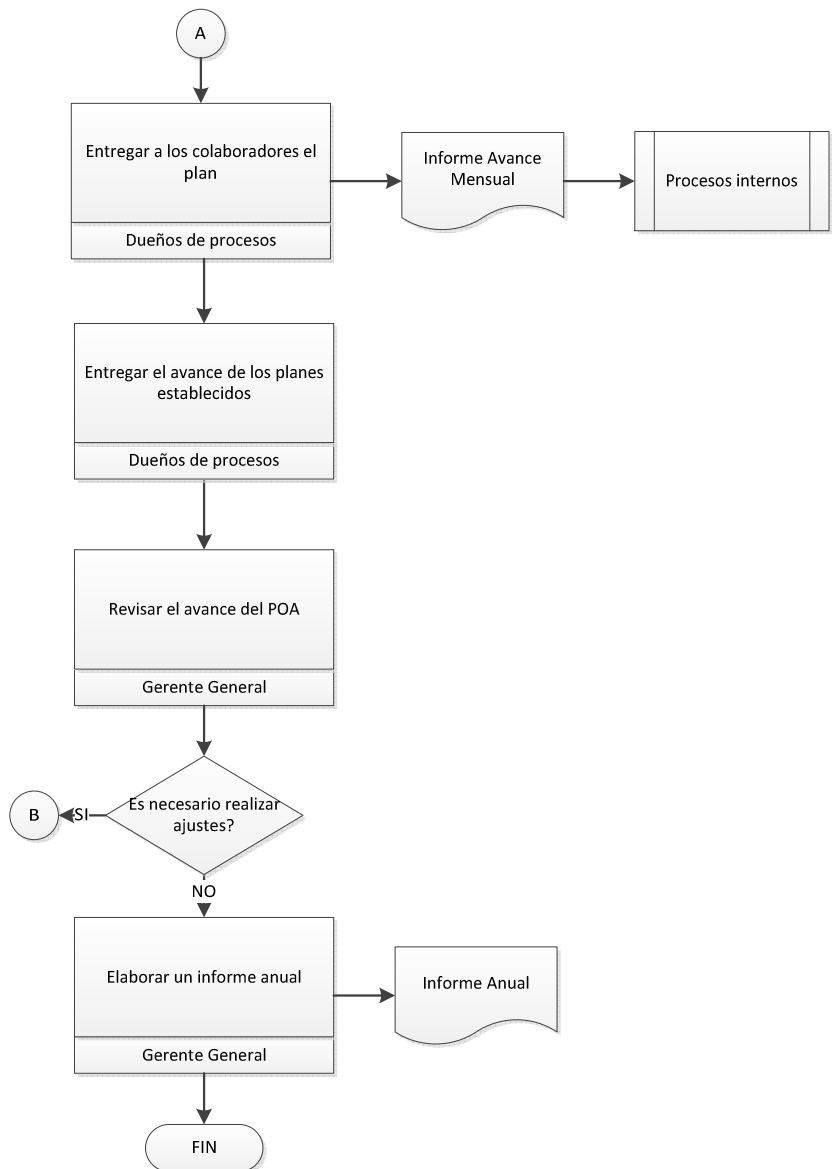
NOMBRE DE LA EMPRESA


MANUAL DE GESTION ESTRATEGICA

CÓDIGO
GES-01

Proceso: Planeación estratégica y operativa

VERSION No. 01



		NOMBRE DE LA EMPRESA	MANUAL DE GESTION ESTRATEGICA
CÓDIGO GES-01	Proceso: Planeación estratégica y operativa		
VERSION No. 01			

8. Registros

F-GES-01-01 Convocatoria


F-GES-01-02 Registro Plan estratégico

F-GES-01-03 Planes operativos

F-GES-01-04 Informe Anual

9. Indicadores

Nombre	% de cumplimiento de la planificación estratégica			
Descripción	Mide el porcentaje de las actividades realizadas frente a las actividades programadas			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
# Metas alcanzadas / metas planificadas * 100	Gerente General	Anual	90%	Gerente General y colaboradores

		NOMBRE DE LA EMPRESA	MANUAL DE P GESTION ESTRATEGICA
CÓDIGO GES-02	Proceso: Revisión por la dirección		
VERSION No. 01			

1. Control de cambios

--	--

2. Objetivo

Describir el proceso de revisión del Sistema de Gestión de la Calidad de L.A.Services, con el fin de tomar decisiones pertinentes al mejoramiento y evaluar la adecuación y eficacia del mismo.

3. Alcance

Este procedimiento aplica a los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de L.A.Services

4. Políticas

- La revisión por la dirección se la realizará semestralmente, así se puede evaluar un determinado periodo y tomar acertadamente las acciones
- El responsable de calidad deberán tener actualizada la información para las revisiones respectivas.
- Los dueños de procesos deberán proporcionar toda la información para la revisión de la dirección
- Las decisiones tomadas deberán costar en el acta y se les dará seguimiento en la siguiente revisión.

5. Responsable del Proceso

Responsabilidad de calidad

6. Definiciones

SGC
Sistema de Gestión de Calidad



NOMBRE DE LA EMPRESA

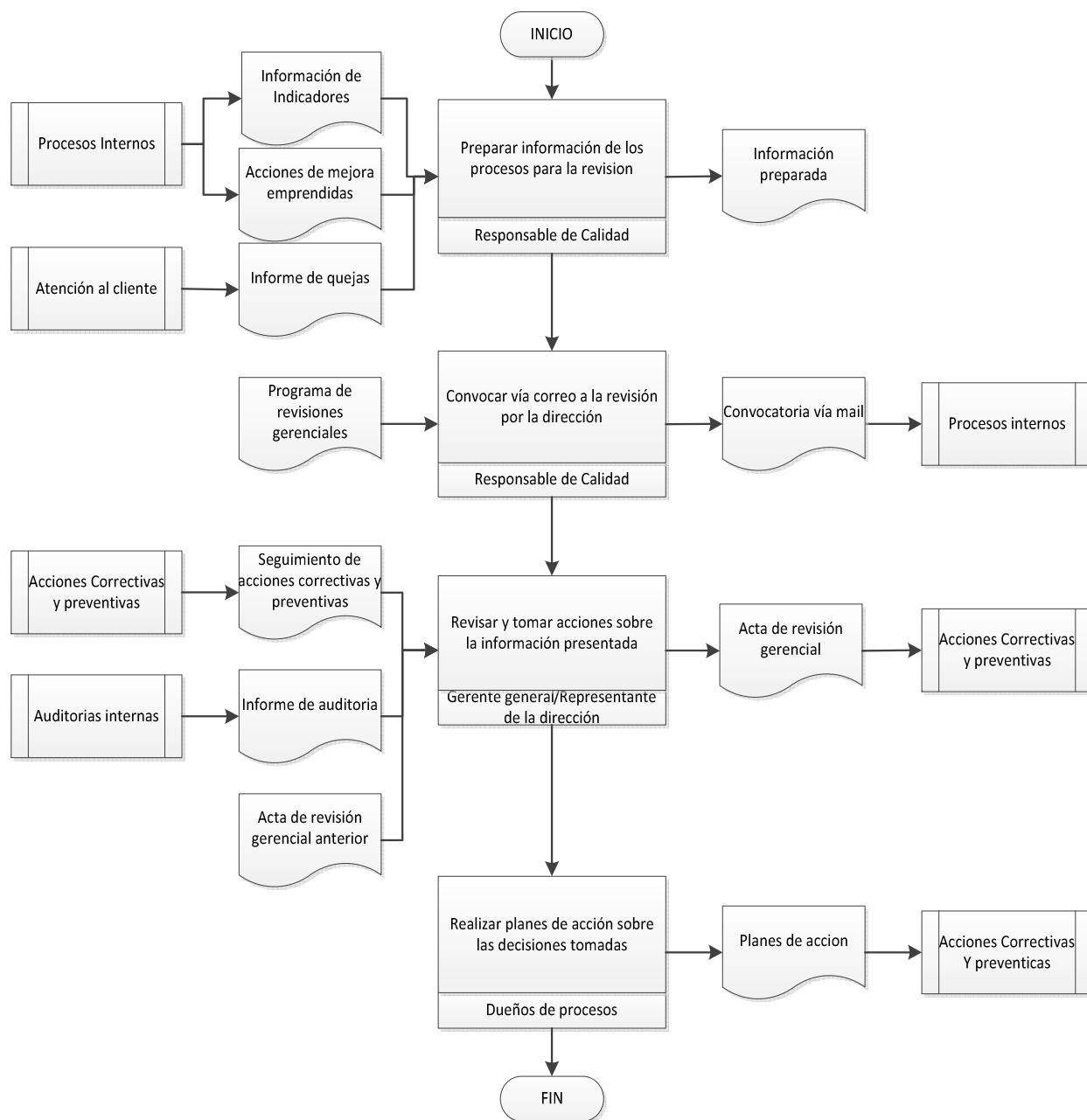
MANUAL DE P GESTION ESTRATEGICA


**CÓDIGO
GES-02**

Proceso: Revisión por la dirección

VERSION No. 01

7. Diagrama de flujo



		NOMBRE DE LA EMPRESA	MANUAL DE P GESTION ESTRATEGICA
CÓDIGO GES-02	Proceso: Revisión por la dirección		
VERSION No. 01			

8. Registros

Norma Internacional ISO 9001:2008

F-GES-02-01 Programa de revisión por la dirección.

F-GES-02-02 Acta de reunión control de gestión

9. Indicadores

Nombre	% cumplimiento de revisión por la dirección				
Descripción					
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis	
Revisión ejecutada-100% Revisión no Ejecutada- 0%	Gerente General	cada 3 meses	100%	Gerente General	

		MANUAL DE PROCEDIMIENTO GESTION DE CALIDAD
NOMBRE DE LA EMPRESA		
CÓDIGO GCA-03	Proceso: Auditorias internas	
VERSION No. 01		Pág. Página-1 de

1. Control de cambios

--	--

2. Objetivo

Contar con un instrumento que proporcione información referente a la percepción del cliente con nuestros servicios ya sea a través de una queja o sugerencia.

3. Alcance

Este proceso inicia desde la colocación de una queja por parte del cliente, seguida de un análisis de la misma y finaliza con la toma de acciones y cierre de las mismas

4. Políticas

- La vía de recepción de quejas o sugerencias será a través del siguiente correo electrónico: gestionquejasysugerencias@yahoo.com
- El vendedor revisará constantemente el correo asignado con el fin de que las quejas y sugerencias sean atendidas.
- Las quejas con prioridad N° 1 pueden ser consideradas graves y que engloban a toda la organización: Maltratos, agresiones a los clientes, incumplimiento total de los contratos, etc.
- Las quejas con prioridad N°2 son las que engloban a los procesos tales como, incumplimiento de tiempos de entrega, mala atención al cliente.
- Las quejas deben ser analizadas por los designados de acuerdo a cada prioridad.
- El tiempo de respuesta a una queja será un plazo no mayor a 48 horas laborales desde la fecha de recepción del correo.
- El vendedor debe actualizar el formato establecido para el registro de quejas y sugerencias.



NOMBRE DE LA EMPRESA

MANUAL DE PROCEDIMIENTO GESTION DE CALIDAD

CÓDIGO
GCA-03

Proceso: Auditorias internas

VERSION No. 01

Pág. Página-1 de

- Las sugerencias no requieren de un análisis pero el vendedor presentará a fin de mes un informe de las sugerencias suscitadas.
- El vendedor debe comunicarse con el cliente para informar de la acciones tomadas y también informar de su cierre si fuera el caso.

5. Responsable del Proceso

Vendedor

6. Definiciones

Queja

Disconformidad del cliente hacia los servicios prestados de forma escrita.

Sugerencia

Explicación o indicación realizada por parte del usuario con el fin de mejorar o corregir elementos o situaciones detectadas dentro del servicio del Laboratorio.

Prioridad

Cosa que se considera más importante que otra y por lo tanto debe ser atendida con urgencia



NOMBRE DE LA EMPRESA

MANUAL DE PROCEDIMIENTO GESTION DE CALIDAD

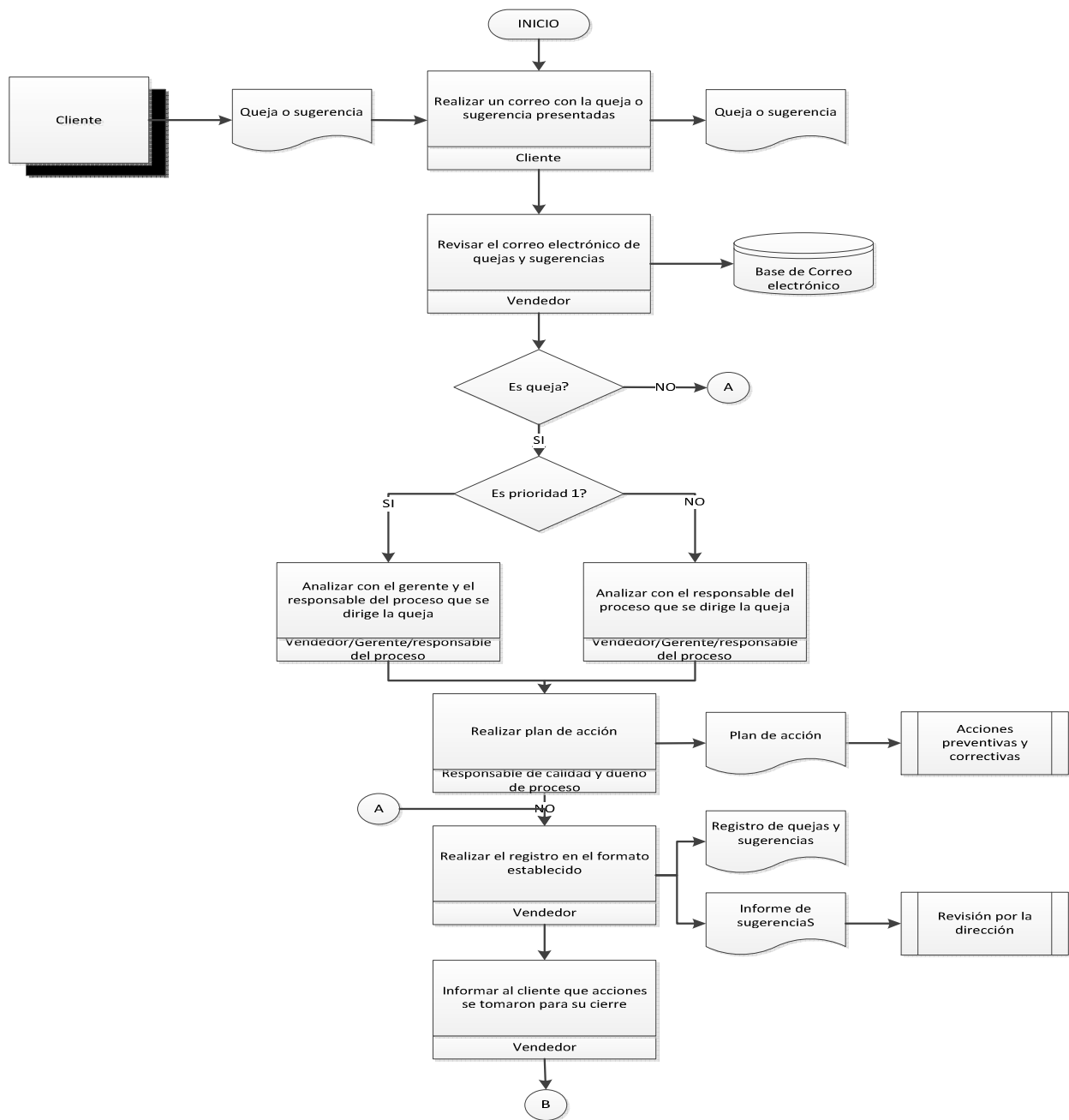
CÓDIGO
GCA-03

Proceso: Auditorias internas

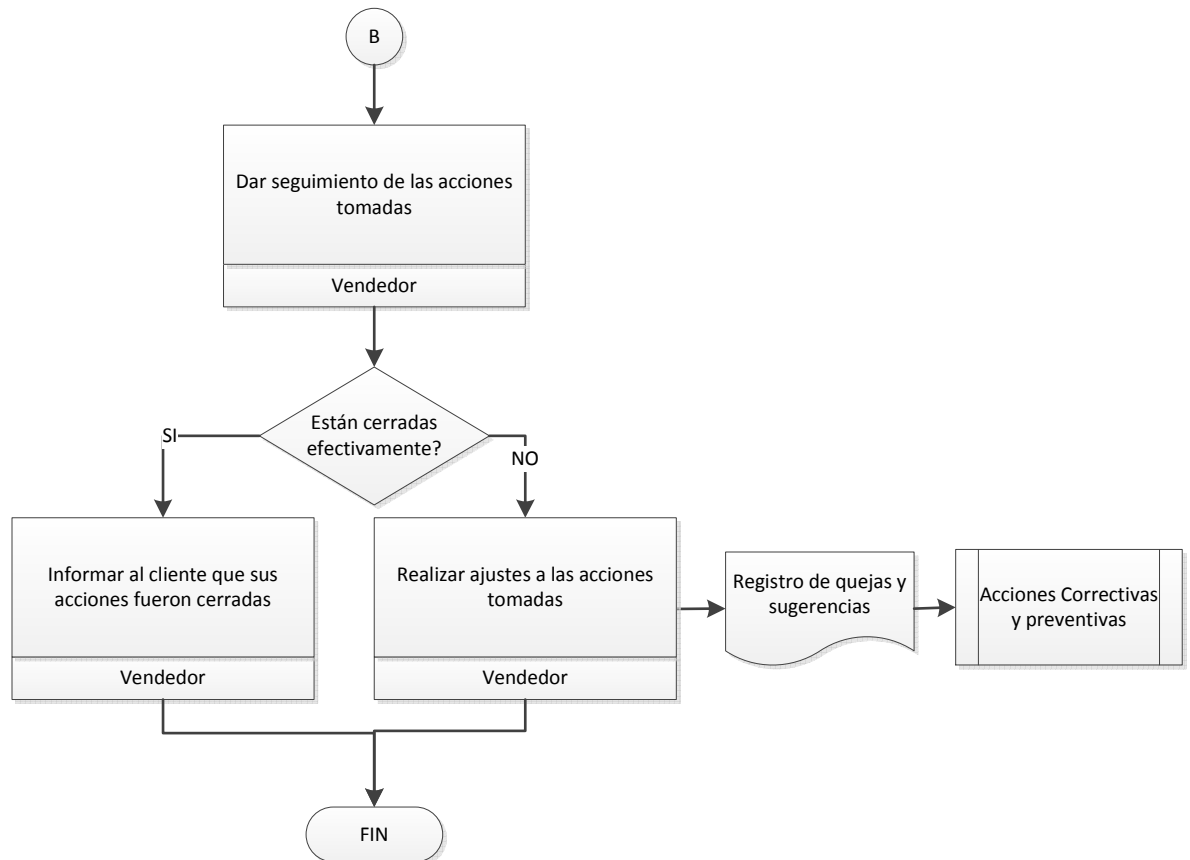
VERSION No. 01

Pág. Página-1 de

7. Diagrama de flujo



	NOMBRE DE LA EMPRESA		MANUAL DE PROCEDIMIENTO GESTION DE CALIDAD	
CÓDIGO GCA-03	Proceso: Auditorias internas			
VERSION No. 01			Pág. Página-1 de	



8. Registros

F-ACL-01-01 Registro de quejas y sugerencias

F-GCA-02-01 Registro de planes de acción

F-GCA-02-02 Seguimiento AC/AP

	NOMBRE DE LA EMPRESA		MANUAL DE PROCEDIMIENTO GESTION DE CALIDAD	
CÓDIGO GCA-03	Proceso: Auditorias internas			
VERSION No. 01			Pág. Página-1 de	

9. Indicadores

Nombre	cumplimiento del tiempo de atención a las quejas				
Descripción	mide el tiempo que se demora en la costentación al cliente				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis	
Fecha en la que se comunica con el cliente- fecha que fue finalizada la queja	Vendedor	Mensual	4 días	Gerente general	

Nombre	efectividad en las acciones tomadas				
Descripción	mide el porcentaje de acciones cerradas efectivamente				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis	
Número de acciones efectivas/ número total de acciones	Vendedor	Mensual	90%	Gerente general	